

الابتكار طريقنا إلى الفوز

تشانغ يا تشين
وتشانغ وي ينغ



2011-07

الابتكار طريقنا
إلى الفوز



الابتكار طريقنا إلى الفوز

تشانغ يا تشين
وتشانغ وي ينغ







2011-07

الطبعة الأولى 2011م – 1432هـ

الكتاب السابع - تموز / يوليو

ISBN 978-9953-0-2182-9

سعر الكتاب

دول الخليج: 3 $ (أو ما يعادلها)
باقي الدول العربية: 2 $ (أو ما يعادلها)
خارج الوطن العربي: 5 $ (أو ما يعادلها)

الاشتراكات

دول الخليج
للأفراد: 40 دولاراً أميركياً (أو ما يعادلها)
للمؤسسات: 60 دولاراً أميركياً (أو ما يعادلها)

الدول العربية
للأفراد: 30 دولاراً أميركياً (أو ما يعادلها)
للمؤسسات: 50 دولاراً أميركياً (أو ما يعادلها)

خارج الوطن العربي
للأفراد: 60 دولاراً أميركياً (أو ما يعادلها)
للمؤسسات: 100 دولار أميركي (أو ما يعادلها)



مؤسسة الفكر العربي

شارع المعرض، خلف الجامع العمري، الوسط التجاري
ص.ب.: 524-11 ـ بيروت ـ لبنان
هاتف: 997100 1 00961 ـ فاكس: 997101 1 00961
info@arabthought.org - www.arabthought.org

المعرفة تسبق الرأي

«الابتكار طريقنا إلى الفوز» هو لسان حال الصينيين اليوم، ومنذ فترة من الزمن، استطاعوا خلالها أن يَعبروا إلى مصف الأمم الأكثر تقدّماً في العالم. فما هو «طريق الصين» هذا الذي كان باكورة أعمال «معارف»، سلسلة الكتب الشهرية، وقد استهلّتها به «مؤسسة الفكر العربي»، ليستدلّ القارئ العربي على المفردات الأولى التي تخوّله الإطّلاع عل أسرار التقدم الصيني الهائل؟ أما الكتاب الذي بين يدَي القارئ، وهو السابع في سلسلة كتب «معارف»، فيُبيّن معالِمَ ذلك الطريق ويقدّم مفاتيحها، إذ يستطيع به القارئ العربي أن يكتنه تلك الأسرار التي لا يبقى منها سرٌّ، ما أن يُدرِك القارئ أن الابتكار هو الحذاء السحري الذي انتعلته قدما الصين فسارت به خطىً عملاقة جعلتها العملاق الفعلي الذي كان أسطورة فتحوّل إلى واقع قائم.

«الابتكار طريقنا إلى الفوز» هو الكتاب الثالث عن الصين في سلسلة «معارف»، وهو يندرج في إطار الخطة التي دأبت على تنفيذها «مؤسسة الفكر العربي» من خلال سلسلة كتابها الشهري، وتقضي الخطة بفتح نوافذ يُطِلّ منها القارئ العربي على ثقافات الأمم الصاعدة، ونخص بالذكر منها الصين والهند والبرازيل وماليزيا، ليطّلع على نماذج من فكر تلك الأمم الحديث ويقف على بعض أسباب نجاح هذه الأمم في العصر الحديث.

«الابتكار طريقنا إلى الفوز» شعارٌ يرفعه لا القادة الصينيون فحسب، بل الصينيون جميعاً، بدليل إقبالهم الشديد على المحاضرات التي تُلقى في كل مكان من الصين، على ما يشهد هذا الكتاب الذي يضمّ تسع محاضرات في الابتكار وماهيته وصلته الجوهرية في نهضة الصين الحديثة، ألقاها تسعةُ من عمالقة الصناعيين وأساتذة الابتكار في الصين، ليفسّروا فيها معنى الابتكار عملياً ومادياً في عدد من فروع العمل التقني، ويشرحون مضامينه، وهم: تشانغ يا تشين، نائب الرئيس الأعلى لشركة «مايكروسوفت» العالمية؛ ما يونّ، رئيس مجلس الإدارة

والرئيس التنفيذي لشركة «على بابا»؛ لي يان هونغ، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشبكة «بيدو»؛ جي وي دونغ، المدير العام لشركة «مورغان ستانلي»؛ وانغ جيان تشو، رئيس شركة «تشاينا موبايل»؛ تيان سو نينغ، رئيس المؤسسة الصينية لصناعة برمجيات النطاق العريض؛ شيونغ شياو قه، نائب الرئيس التنفيذي لشركة «آي دي جي» ورئيس الشركة في آسيا؛ تشانغ جين آن، رئيس الدار التي تُصدِر فيما تُصدِر من نشرات ومطبوعات، صحيفةَ العلوم والتكنولوجيا، وهي صحيفة يومية؛ وأخيراً، خه تشي تشيانغ، رئيس معهد «لينوفو» للبحوث».

الجمهور الذي استمع إلى هذه المحاضرات وشارك في مناقشات مضامينها هو جمهور واسع ومتنوع، يجمع فئات متنوعة من العاملين المهتمين بشؤون الابتكار التكنولوجي والفني، بينهم مختصون مجلّون في ميادين الابتكار التكنولوجي المتعددة، وطلاب مبتدئون يسيرون في معارج هذا الطريق، وبين هؤلاء وهؤلاء جميع الذين لهم علاقة بالابتكار سواء كانوا عاملين محترفين في هذا أو ذاك من ميادينه، أم هواة منجذبين إلى الانخراط فيه... لذا يتألّف ذلك الجمهور من حلقاتٍ تختلف قرباً او بُعداً عن مركزها المحوري، أي الابتكار أياً كان شكله؛ لكن حلقات الجمهور تلك تُحيط جميعاً بالمحور المركزي للمحاضرات المذكورة وتلتف من حوله؛ فهو يضم مختصين على صلة وثيقة بموضوعات المحاضرات ويشكّلون الحلقة الأكثر قرباً إليها وإلى همّها العلمي بخاصة؛ تليهم حلقة أصحاب الخبرة والعاملين عن كثب في هذا الحقل أو ذاك من الحقول التي يتناولها المحاضرون في محاضراتهم. وهؤلاء أكثر قرباً ودرايةً بمعاني المفردات والأفكار التي يطرحها المحاضرون، وهم أيضاً أكثر اهتماماً بها بالنظر إلى علاقة العمل الوطيدة التي تربطهم بتلك الحقول المختلفة. ولذا أيضاً، تكثر الأسئلة في ختام المحاضرات يطرحها أفراد الجمهور المستمع والمتفاعل مع المحاضرين ومحاضراتهم، وهي أسئلة شديدة التنوّع ـ كما سيلاحظ القارئ ـ تتراوح بين الأسئلة الدقيقة التي تتوغل في تفاصيل المعارف العلمية، سواء في كيفية إدارة المؤسسات التكنولوجية أم في مسار آلية عملها، وبين الأسئلة العفوية وربما السطحية أحياناً، ولكن النابعة من همّ الانخراط الصادق في قضايا الابتكار التكنولوجي.

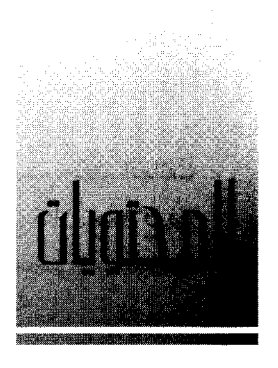
أما القارئ العربي فيفيد من المحاضرات ومن المناقشات التي تدور بين المحاضرين وجمهور المستمعين في أعقاب كل محاضرة فائدة جمّة، بعدما بات العرب يهتمّون بتجارب الشعوب والأمم الأخرى في مجال النهوض العلمي والتكنولوجي، وبخاصة تكنولوجيا الاتصالات والمعلوماتية، التي تحتل الجانب

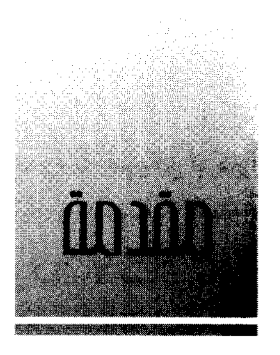
الأوسع في محاضرات الكتاب، وبعدما تكاثر عدد الطلاب والباحثين العرب سواء في جامعاتنا العربي أم في الجامعات الأجنبية، وتزايد عدد المجلين بينهم وبتنا نلاحظ أسماء باحثين عرب تبرز في مجالات علمية وتكنولوجية شتى.

أما موضوعات المحاضرات فهي التالية: تناولت المحاضرة الأولى الممتلكات المرئية لدى شركات تكنولوجيا المعلوماتية، وهي تتمحور حول عنصرين مهمين: الموارد العقلية أي المتخصصون الأذكياء، وثمار الابتكار أي حقوق الملكية الفكرية. وتدور المحاضرة الثانية حول الأساليب المبتكَرَة التي جعلت شركة «علي بابا» تنتقل من وضعها السيّئ الذي كانت تعيشه في العام 2000 إلى شركة ناجحة ومزدهرة باتت اليوم طليعة مؤسسات المعلوماتية في الصين. المحاضرة الثالثة موضوعها «الابتكار في الأسلوب التجاري: لماذا تزدهر شركات محرّكات البحث إلى هذا الحدّ؟». وموضوع المحاضرة الرابعة: «نظرة إلى الصين من خلال مستقبل وسائل الإعلام الجديدة».

قد يجد القارئ العربي بعض الجفاف أو الصعوبة في متابعة هذه المحاضرات والمناقشات التي تليها،وهو يقلّب صفحات الكتاب لكنه حتماً لن يملّها بسبب أهمية الموضوعات المطروحة وطرافتها وسهولة اللغة التي يتكلّم بها المحاضرون على نحو تلقائي بسيط مباشر وصريح. بقي أن نُشير إلى أن نصوص المحاضرات التي يتضمّنها الكتاب وُضِعَت بالصينية ثم تُرجِمَت إلى العربية على يد صينيين مستعربين قبل أن تعود «مؤسسة الفكر العربي» فتدقق في الترجمة وتُيَسّرها للقارئ العربي العادي.

مؤسّسة الفكر العربي


المحتويات



الإدارة في عصر الابتكار

يسمي الكثير من الناس عصرنا الحالي عصر العلوم والتكنولوجيا العالية أو عصر المعلومات أو عصر الاقتصاد المعرفي، وفي الحقيقة، يمكن لنا أن نجمع كل هذه التسميات في اسم واحد هو عصر الابتكار، المتميز أساساً بالتغيرات السريعة علمياً وتكنولوجياً، حيث يكون الابتكار المتواصل حجر الأساس القوي لتنمية الشركات.

إذا أردنا أن تكون أعمال الشركات، التي تعتبر قوام الابتكار الرئيس للثروة الاجتماعية في هذا العصر المليء بالتغيرات، مفعمة بحيوية الشباب دائماً، على رجال الأعمال وإداريي الشركات أن يتمسكوا بجوهر الابتكار، ويتجاوزوا أنفسهم بلا انقطاع.

أولاً، علينا أن نعرف فكرياً وبصورة مستفيضة أن الابتكار ليس مسؤولية الفنيين فقط، بل وظيفة أساسية لرجال الأعمال، وهو عمل يمكن تطبيقه حقاً وبقيمة تجارية، وليس من الأعمال الخيالية. لنضرب مثالاً بسيطاً على ذلك: كلنا نعرف شركة مايكروسوفت التي تتقدم الجبهة الأمامية للابتكار. أروع ابتكار لها ليس في المجال التكنولوجي فقط، لأن الكثير من أنجح التكنولوجيات ليست من ابتكار مايكروسوفت. حقيقة نجاح مايكروسوفت تكمن في أن بيل غيتس، الذي كان في السنة الأولى لتعليمه الجامعي، قد أقام صناعة البرمجيات في بداية إقامة شركته. قبل مايكروسوفت، لم يكن في العالم هذه الصناعة، فرز بيل غيتس البرمجيات من بين الأجهزة لإقامة صناعة البرمجيات الجديدة. ومحور

ابتكار هذه الصناعة إقامة أسلوب تجاري جديد كل الجدة، ولكنه لم يكن ابتكاراً تكنولوجياً.

ثانياً، قدم عصر الابتكار طلبات محددة لقدرة رجال الأعمال. ما هي القدرة التي على رجال الأعمال والإداريين أن يتحلوا بها لدفع الشركة في تحقيق الابتكار؟ الأمر الذي أصبح محوراً لتنمية الشركة. الواقع أنهم غير مطالبين بأن يصبحوا ماهرين جداً تكنولوجيا مثل بيل غيتس، بل عليهم أن يمتلكوا قدرة على رؤية المستقبل بوضوح على رغم ما يحيط به من غموض، ويمكن لهم أن يعرفوا توجه تطور التكنولوجيا ومجال استخدامها. كلما ازدادت قدرة الإنسان على النظرة البعيدة إلى المستقبل، ازدادت إمكانية أن يصبح رجل أعمال ناجحاً. المثل الناطق أيضاً بيل غيتس، عندما كان حجم الحاسبة كبيراً يحتاج غرفة لتوضع فيها، توقع بيل غيتس قدوم مستقبل يمكن خلاله وضع جهاز الكمبيوتر على المكتب. وحققت نظرته البعيدة ازدهار مايكروسوفت.

ربما يكون أصعب شيء يقبله الإنسان أثناء الابتكار هو التخريب الخلاق. جاء كثير من الأفكار ذات العلاقة بالابتكار المؤسسي من شومبيتر عالم الاقتصاد الأميركي. قال شومبيتر: إن «الابتكار هو التخريب الخلاق»، معنى ذلك أن الابتكار يعني أنك تدمر ماضيك الشخصي، ويعني أنك تدمر ماضي الشركات الناجحة في قطاعها. نعرف أن كثيراً من التكنولوجيات الحديثة دمرت الماضي، مثلاً، أن Walkman والحاكي تجاوزا الفونوغراف القديم، وقام DVD بتجاوز جهاز الفيديو القديم حتى انتهت صناعة الفيديو.. نرى أن هذه الابتكارات التي تجاوزت الأشياء القديمة تبدو طبيعية، لكن يصعب على بعض الشركات أن تقبل هذا التجاوز. فعلى سبيل المثال لم تستطِع شركة سوني اليابانية التي لها قدرة على مواصلة قيادتها في قطاع الترددات السمعية لم تستطع إنكار Walkman الماضي، ما أوقف قدراتها على الابتكار في مجال MP3 وMP4. في أوائل تسعينيات القرن العشرين، لم تر مايكروسوفت مستقبل الإنترنت، ركزت قوتها على جهاز الكمبيوتر. ولحسن حظها، تخلَّت عن حكمها الخاطئ في حينه وبشجاعة.

هناك نقطة مهمة حول معرفة الابتكار وهي أن الابتكار من أعمال الشركة وليس من أعمال فرد. الابتكار ليس نتاج إلهام بعض العقول الذكية، بل عملية عمل نظامية وتقليدية. في الصين لا تزال معظم حالات الابتكار من أعمال الأفراد، فنحو ثلثي براءات الاختراع من اختراعات الأفراد، وليست براءات اختراعات

الشركات، بينما تكون هذه النسبة معكوسة في الولايات المتحدة الأميركية. يعود أحد الأسباب الهامة لذلك إلى أن كثيراً من الشركات الصينية تبخل بأموالها على الابتكار، وسبب جهلها في المعرفة العميقة للابتكار.

ثمة نقطة أخرى علينا أن نؤكد عليها وهي أن الابتكار هو عملية متواصلة تحتاج إلى المثابرة، فعلى رجال الأعمال والإداريين أن يمتلكوا صبراً كافياً ونظرة بعيدة، لأن أي ابتكار لن يتحقق على الفور، ولن يحقق تأثيراً آنياً في تنمية وإنتاج الشركة. طورت شركة بروكتر أند غامبل الحفاضات التي تستخدم لمرة واحدة للأطفال في ستينيات القرن الماضي في مدة 10 سنوات من البحث والتطوير. ولم يكن طول تلك المدة سببه مشكلة تكنولوجيا، بل لأن تخفيض أسعار الحفاضات إلى الحدّ الذي تصبح معه مقبولةً في السوق استغرق 10 سنوات.

وعلى الرغم من أن كثيراً من الابتكارات لا تقطف ثمارها على الفور، فإنها تقدم أساساً لتنمية الشركة الكبيرة في المستقبل، لذا غدا الصبر والمثابرة عنصراً في الابتكار مهماً للغاية. يحكي هذا الكتاب، من خلال تجاربهم الغنية للابتكار وعمليات إقامة مشروعاتهم، سلسلة من المشاكل التي واجهوها أثناء ابتكارهم، لنشاركهم متعة السعادة التي حققوها بعد نجاحهم في إقامة المشروعات بالعمل الشاق والمثابرة من أجل الابتكار. فهم يؤكدون لنا، بشكل تحذيري، بأن الابتكار يحتاج إلى النظرة البعيدة والمثابرة، ولا يمكننا أن نعمل بالاستعجال والتسرع، ولا يجوز لنا أن نطمع باحتلال السوق كلها أو حصة كبيرة منها من خلال ابتكار تكنولوجيا أو منتج في وقت قصير.

الابتكار مهم جداً للتنمية المستدامة للشركة في زمن العولمة الاقتصادية. قدمت سياسة الإصلاح والانفتاح الصينية تذاكر للشركات لتشترك في المنافسة العالمية، لكن صمودها بين شركات العالم يعتمد على امتلاكها قوة محورية للمنافسة بواسطة الابتكار التكنولوجي والتجاري. ولا يعتمد تحقيق الابتكار التكنولوجي والتجاري المتواصل على تمويل الشركات العديدة في البحث والتطوير، لأنه يحتاج إلى جهود المجتمع كله، أي أن «دفع الابتكار مسؤولية كل فرد في المجتمع».

هذا ما يهدف إليه نشر هذا الكتاب. إذا أردنا أن يتحول مجتمعنا إلى مجتمع مبتكر، يجب أن يكون أسلوب تفكيرنا أسلوباً حراً، الأمر الذي يعتمد على تغير

أسـلوب التعليم الأساسي قل كل شـيء، ثم يتعين تشـكيل مفهوم القيم المحوري مثل مخاطـر الابتكار وحماية حقـوق الملكية الفكرية والمنافسـة الحـرة وغيرها. حول هذه القضايا يشـارك القـرّاءُ مؤلّفي هذا الكتاب في التمتـع بالتجارب وتبادل الأفكار وتوضيح النظريات، متمنيـن أن يأخذوا الجميع إلى التفكير العميق، لتهيئة بيئة ابتكار ممتازة حقيقية في مجتمعنا، والسـير على طريق الابتكار من الحَسَن إلى الأحسَن، وأكثر فأكثر..

تشانغ وي ينغ

عميد كلية قوانغهوا للإدارة في جامعة بكين

نوفمبر 2009



الابتكار طريقنا للنجاح في الحياة

تشانغ يا تشين
نائب الرئيس العالمي لمايكروسوفت

عندما نتحدث عن الابتكار التكنولوجي، علينا أن نعرف أولاً ما إذا كنّا سنستخدم هذه التكنولوجيا أم لا، ثم علينا أن نفكر في ما إذا كان هدفنا في السوق وجمهور مستخدميها يتناسبان مع استخدام هذه التكنولوجيا أم لا. بعد ذلك، نقرر كيفية استخدام هذه التكنولوجيا، أو كيفية خدمة العملاء بعد تحويل التكنولوجيا إلى منتجات تُباع في السوق. في نظر إداريي الشركات، تكون هذه العناصر أكثر أهميةً من ابتكار التكنولوجيا أحياناً.

موضوع هذه المحاضرة التي تقيمها كلية قوانغهوا في جامعة بكين، هو «الإدارة في عصر الابتكار العلمي والتكنولوجي». يتميز هذا المقرر بالخصائص التالية:

أولاً، الذين يلقون المحاضرات متمرّسون جميعاً بـ«الإدارة في عصر الابتكار العلمي والتكنولوجي»، يمتلكون التجارب التي تراكمت خلال السنوات الطويلة في قطاعاتهم وفي شركاتهم وحققوا إنجازات عظيمة.

ثانياً، تتّصل مضامين هذه المحاضرة بكل مجالات «الإدارة في عصر الابتكار العلمي والتكنولوجي»، منها الأسلوب والآلية والثقافة والبيئة للابتكار وتأثير الابتكار المحوري لاستراتيجيات الشركات.

لو كنت لا أزال في المرحلة الجامعية، لتمنيت أن أستمع إلى هذه المحاضرة. عرفت أنه يصعب الحصول على بطاقة تتيح الدخول والاستماع إلى هذه المحاضرة. وصلني كثير من الرسائل بالبريد الإلكتروني أو الرسائل القصيرة بالهاتف المحمول راجية الاستماع إليها، لكن لم يكن لديّ سوى تذكرة واحدة.

سأركز في محاضرتي على أسلوب وآلية وثقافة الابتكار في شركات العلوم والتكنولوجيا العالية (صناعة التكنولوجيا المعلوماتية خاصة)، وعلى المختصين الذين ترغب هذه الشركات في قبولهم، وبخاصة الأكفاء في قيادة الأعمال.

عندما كنت أعمل في مايكروسوفت، غالباً ما كان بعض القياديين يزورون الشركة. وكان بعضهم يرغبون في زيارة مجموعتنا للبحث والتطوير في بكين، بينما كان البعض الآخر يرغب في زيارة مقر مايكروسوفت العام في سياتل. كنتُ أقول لهم: «من الطبيعي أن نرحب بزيارتكم، لكن هناك احتمالاً كبيراً بأنكم ستحبطون، لأنكم لن تجدوا في مايكروسوفت معملاً كبيراً ولا خط إنتاج وبنايات كثيرة، ستشاهدون فقط العقول البشرية والكمبيوتر». ثمة عنصران مهمّان في شركات التكنولوجيا المعلوماتية المحدودة في الممتلكات المرئية، وهُما: IQ وIP. IQ هو الموارد العقلية، أي المتخصصون الأذكياء؛ وIP هو ثمار الابتكار، أو حقوق الملكية الفكرية. عندما يمتلك الإنسان IQ وIP، فهذا يعني امتلاكه مفتاحاً ذهبياً يفتح به مستقبل التكنولوجيا المعلوماتية و«الابتكار العلمي والتكنولوجي».

الفصل الأول: دورة الابتكار

لنستعرض أولا تغيرات خريطة الاقتصاد العالمي منذ ألفي سنة: كانت الصين مركزا للاقتصاد العالمي في فترة من فترات الماضي البعيد. إذا قرأت «تاريخ السنوات الألف للاقتصاد العالمي» لأنجلوس ماديسون، أدركت أن الناتج الصيني المحلي في عهود الأسر الحاكمة من أسرة هان (206 ق.م- 220) وتانغ (618- 907) وسونغ (960- 1279) ويوان (1271- 1368) إلى أسرة مينغ (1368- 1644) كان يحتل المركز العالمي الأول دائماً. وعليه، كانت الصين أكبر اقتصاد في العالم. لكن ابتداء من القرن السادس عشر، انتقلت الحضارة البشرية من اليابسة إلى البحار، فانتقل مركز الاقتصاد العالمي من الصين إلى أوروبا. وسرّعت الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا في أواسط القرن الثامن عشر هذه العملية.

بدأت الثورة الصناعية في أوروبا بعاملَيْن مهمّين، أولهما الثورة التكنولوجية التي أحدثها محرك البخار الذي اخترعه جيمس واط؛ وثانيهما أن بريطانيا أصدرت أول نظام لحماية براءة الاختراع في التاريخ، مما جعل ثمار الابتكار (IPR) تحظى بالاعتراف لتحقق القيمة، كما جعل أناسا كثيرين يرغبون في الانخراط في الابتكار التكنولوجي. فبدأت «دورة الابتكار الإيجابي».

وفي القرن العشرين، انتقل مركز الاقتصاد العالمي إلى الولايات المتحدة الأميركية لثلاثة أسباب هي: أولاً، بعد الحربين العالميتين، جمعت الولايات المتحدة الأميركية تدريجياً نخبة العالم من المتخصصين، منهم الأوربيون والآسيويون واليهود والصينيون. ثانياً، وجود وول ستريت الذي ربما استخف به كثير من الطلاب في العلوم والتكنولوجيا والهندسة، ولاسيّما أنه كان وراء الأزمة المالية العالمية في الفترة الأخيرة. لكن علينا أن نعترف بأن وول ستريت لعب دوراً كبيراً في التنمية الاقتصادية الأميركية، فقد حفز تنمية القطاع المالي، وسرّع تراكم الموارد والثروة وتوزيعها وانتقالها بأضعاف مضاعفة. ثالثاً، اغتنام بعض الصناعات الناهضة الأميركية الفرص التي أتاحها البترول والطاقة والسيارات والدوائر المتكاملة والبرمجيات والإنترنت وعلوم الحياة، لذا ليس مستغرباً أن تصبح الولايات المتحدة الأميركية مركزاً تكنولوجياً ومركز ابتكار ومركزاً اقتصادياً عالمياً.

بعد دخول القرن الحادي والعشرين، بدأت الصين والهند، اللتان استغرقتا في النوم مئات السنين، تستيقظان، وبدأت الصين تنهض بسرعة. اختلف نهوض الصين هذه المرة عما كان عليه قبل القرن الخامس عشر: أولاً، حققت الصين التنمية هذه المرة على خلفية اندماجها في العالم وعَبْرَ الانفتاح والتعاون، بينما كانت تحقق التنمية في ما مضى عَبْر القيود الفكرية. ثانياً، تنهض الصين سلمياً من خلال المنافسة الاقتصادية، ولم تحقق نهوض البلاد والأمة بالحرب. ثالثاً، تتخذ الصين الابتكار مركزاً معتمداً على العلوم والتكنولوجيا في نهوضها. لذلك من المحتمل جداً أن تصبح الصين أحد مراكز الاقتصاد العالمي والعلوم والتكنولوجيا في القرنين الحادي والعشرين والثاني والعشرين. وفي الوقت نفسه، يبقى تأثير الولايات المتحدة الأميركية وأوروبا مستمراً.

كانت التعليقات المتطرفة ترى إما أن الصين لن تنجح في النهوض وإما أن نفوذ الولايات المتحدة الأميركية وأوروبا سيزول بعد نهوض الصين. هذه النظريات غير صحيحة، لأن الدورة الجديدة من الابتكار والنهوض الاقتصادي، يمكن أن تدفع معظم البلدان إلى الأخذ بالتنمية المشتركة المتميزة بالتعددية والتعاون. ومن المحتمل أن يحدث أي نوع من المنافسة والتعاون في العالم، وستكون نتيجة ذلك منفعة للجميع.

مرّ تاريخ الابتكار الصيني بثلاث مراحل: المرحلة الأولى من العام 1949 إلى العام 1978. كانت هذه السنوات الثلاثين التي يمكن تسميتها مرحلة «العمل

الصيني الذاتي»، مرحلة مغلقة نسبياً. كانت الصين قد بدأت تتجه إلى الاستقلالية، التي أطلقت عليها تسمية «العمل الذاتي»، الذي يتخذ البناء الصناعي والزراعي الذاتي أساساً له، فبحثت وطورت كل شيء بنفسها. بدأت المرحلة الثانية من العام 1978 حين اعتُمد نظام امتحان قبول الجامعات، ودخلت الصين عصر الإصلاح والانفتاح الجديد. الإصلاح والانفتاح من ابتكارات الصين، كما كان معجزة في تاريخ البشرية، وحققت الصين نمواً بمعدلات عالية وسريعة في الناتج المحلي الإجمالي. في العام 2007، كان إجمالي الناتج المحلي الصيني أكثر من 24 تريليون يوان (نحو 3 تريليون دولار أميركي)، بزيادة نحو 70 ضعفاً عمّا كان عليه في العام 1978 الذي سجل 350 مليار يوان فقط (نحو 43.75 مليار دولار أميركي). أما المرحلة الثالثة فقد بدأت الآن، وسيكون الابتكار الذاتي أساساً لها.

حالياً لا يقتصر «صنع في الصين»، الذي يؤثر في كل العالم، على الأزياء والأحذية والجوارب والولاعات، إذ يوجد الكثير من منتجات العلوم والتكنولوجيا مثل المنتجات الإلكترونية ومنتجات الاتصالات والكمبيوتر. تحتل الصين المركز الثاني عالمياً من حيث حصة قطاع التصنيع، ومن المحتمل أن تلحق بالولايات المتحدة الأميركية وأن تتجاوزها لتصبح «ملك» قطاع التصنيع في العالم.

لكن قطاع التصنيع الصيني يختلف عن قطاع التصنيع في بعض البلدان المتقدمة، ويتمثل ذلك في «الارتفاع في أربعة مجالات والانخفاض النسبي في ناحية واحدة»: الارتفاع في استهلاك الطاقة والعمالة والتلوث ومساحة الأراضي، والانخفاض في الأرباح. لذا، فإن هذا القطاع ليس سليماً تماماً، ولذا رغبت الصين في مواصلة تنميتها، فإنه يتعين عليها أن تضع الابتكار في المقام الأول لتحقيق القيمة المضافة العالية.

من الآن فصاعداً، على الصين أن تسلك طريق «صنع بالعقل الصيني»، هناك عدة عناصر إيجابية لكي تطوّر الصين «قطاع التصنيع العقلي»: أولاً، لدينا عدد كبير من المتخصصين، إذ تعتبر الصين أكبر قاعدة للمتخصصين في العالم، ففي مجال التكنولوجيا المعلوماتية، يبلغ عدد الخريجين الجامعيين 300 ألف سنوياً، ضعفي الهند و5 أضعاف الولايات المتحدة الأميركية. إلى جانب ذلك، اختار كثير من الجامعيين بعد تخرجهم قطاع التكنولوجيا المعلوماتية، ولم يختاروا فقط MBA أو القانون أو الشؤون المصرفية.

ثانياً، لقد أصبح الابتكار سياسة دولة بالصين. كانت الكلمتان اللتان أكثَرَ الرئيس الصيني هو جين تاو من استخدامهما خلال زيارته الولايات المتحدة

الأميركية ومايكروسوفت، هما الابتكار والبرمجيات. الأمر الذي يرمز إلى موقف حكومة الصين، ويدل على أن حكومة الصين تولي اهتماماً كبيراً لقطاع البرمجيات والتكنولوجيا المعلوماتية والابتكار وحماية ثمار الابتكار.

ثالثاً، على الرغم من أن الأزمة المالية تؤثر على الاقتصاد العالمي تأثيراً كبيراً حالياً، فإن الاقتصاد الصيني لا يزال ينمو، الأمر الذي يقدم مجالاً واسعاً للابتكار. ولا نقصد بالابتكار العلوم والتكنولوجيا العالية وحدها. تصنع الصين حالياً 60 % من مجموع إطارات العجلات ونحو 70 % من الأحذية في العالم. إذا أمكن لكل رجال الأعمال الصينيين أن يبذلوا جهوداً كبيرة في الإدارة وقنوات المبيعات والتكنولوجيا لتخفيض كلفة صنع الإطارات والأحذية وكميتها في المستودعات بصورة فعالة، فإن ذلك يُعَدّ ابتكاراً أيضاً.

رابعاً، كمية براءات الاختراع. كانت سرعة زيادة براءات الاختراع الصينية الأعلى في العالم في السنوات العديدة الماضية، فاحتلت المركز الثالث العالمي متجاوزة ألمانيا، لكنها بقيت دون الولايات المتحدة الأميركية واليابان. قبل 15 سنة، لم يكن لدى الصين إلا عددٌ يكاد لا يُذكر من براءات الاختراع. حالياً تشمل براءات الاختراع الصينية المسجلة براءات اختراع في الصين وفي العالم. إنه لأمرٌ عظيم هذا الذي أنجزته الصين بهذه السرعة وفي هذا الوقت القصير.

خامساً، ازداد الاستثمار الصيني في البحث والتطوير التكنولوجي في السنوات الأخيرة، ويحتل حالياً بين 1.4 و1.5 % من إجمالي الناتج الوطني تقريباً. وعلى الرغم من أن هذه النسبة لا تزال قليلة (2,7 و2.8 % في الولايات المتحدة الأميركية)، ومن الفرق بين الصين والدول المتقدمة، فإن زيادة الاستثمار الصيني في البحث والتطوير تعادل 3 أضعاف الاستثمار الأميركي.

إلى جانب ذلك، يجب التأكيد عند حديثنا عن الاستثمار في البحث والتطوير أن هذا الاستثمار ليس حكومياً فقط، بل تسهم فيه الشركات أيضاً، سواء الشركات المحلية والشركات العابرة الدول. الأمر الذي يتعلق بتغيير المفهوم. مايكروسوفت على سبيل المثال هي شركة عابرة الدول، لكنها خصصت موارد كبيرة في البحث والتطوير المحلي وتربية المتخصصين في الصين. لذلك يمكن القول إن الشركات التي تم تسجيلها في الصين، سواء كانت مملوكة للدولة أم أجنبية، فإنها جميعاً من الشركات الصينية. شركة مايكروسوفت في الصين هي شركة مايكروسوفت الصينية، كل الشركات الأجنبية أو الشركات العابرة الدول التي تجعل مقرّها الصين، عليها أن تكون جزءاً من نظام الابتكار الصيني.

إن مجموعة مايكروسوفت الصينية للبحث والتطوير هي مثال على ذلك، فهي أكبر فروع شركة مايكروسوفت خارج الولايات المتحدة الأميركية، وأسرعها تطوراً، وأكملها من حيث الوظائف، ويعمل فيها أكثر من ثلاثة آلاف عامل، ولها بحوث أساسية، إذ حولت الكثير من نتائج البحوث إلى تكنولوجيا وثمار عملية أخرى، كتطوير المنتجات وتعزيز التعاون الصناعي وغيرها من الوظائف المتعددة. يشمل التعاون الصناعي المقاولة الخارجية للبرمجيات وتدريب المتخصصين والتنازل عن حقوق التكنولوجيا والاستثمار الاستراتيجي. يمكن القول إن شركة مايكروسوفت في الصين هي شركة صينية، تحقق مصالح سوية مع الصناعة المعلوماتية الصينية.

غالباً ما أقول للعاملين في شركتنا إنه من الضروري أن تندمج ثقافة شركة مايكروسوفت في الثقافة الصينية، لأنها لن تحقق نجاحاً من دون نجاح الصناعة المعلوماتية الصينية.

الفصل الثاني: معنى الابتكار

ما هو الابتكار؟

للابتكار معان كثيرة، فكلّ شركة أو كل وحدة حكومية يمكن لها أن تقدّم معاني مختلفة للابتكار.

في العام 1932، طرح يوسف شومبيتر نظرية ابتكار، معتقداً أن الابتكار بسيط جداً، أي إدخال مؤشر إنتاج جديد في نظام الاقتصاد لتغيير منحنى عناصر الإنتاج أو الكلفة.

حدد العالم المشهور فريمان معنى الابتكار من زاوية علم الاقتصاد قائلاً إن الابتكار التكنولوجي ليس ذا بعد واحد، بل يشمل السوق والإدارة والثقافة وغيرها من الابتكارات الأخرى غير التكنولوجية.

يمكن للشركة الممتازة أن تجمع أنواعاً مختلفة من الابتكارات بصورة عضوية، لتحتل مكانة لا تقهر في السوق. الابتكار هو وسيلة وليس هدفاً، ويمكن له أن يعزز التنوع والاختلاف للمنتجات وللشركات، مما يساعد القطاع على خلق السوق في النهاية، ويساعد الشركات على كسب مستخدمي منتجاتها.

لم تكن كل الشركات الصينية التي سجلت في بورصة ناسداك من شركات

الابتكار التكنولوجي، كان معظمها من شركات ابتكار الأسلوب التجاري، أو الابتكار في الإدارة والعملية الثقافية.

عندما نرى شركة أمازون مثلاً، نجد أن ابتكارها يشمل الابتكار التكنولوجي وأسلوب عمل جديدا مثل الابتكار في عمل الإعلانات. أما «مايكروسوفت» و«إنتل»، فيشمل ابتكارهما المجال التكنولوجي ومجال السلسلة الإيكولوجية للقطاع. شركة «ديل» لها تكنولوجيات كثيرة، لكن أسلوب تسويقها الهرمي ذو أهمية رائدة في قطاعها. لذلك على كل شركة أن تقوم بالابتكار حسب هدفها في السوق وانطلاقاً من أحوال قطاعها، ولا تكون مقيدة بالابتكار التكنولوجي وحده.

حتى في الابتكار التكنولوجي، لا داعي إلى الابتكار الأصلي كلياً، الابتكار الأصلي مهم، غير أني أرى أن ثلاثة عناصر مهمة جداً، تبدأ أسماؤها جميعاً بالحرف الأبجدي الأول A، وهي القبول (Adoption) والتكيُّف (Adaptation) والاستخدام (Application). ذلك يعني أن علينا أن نفكّر في ما إذا كان يجب الأخذ بهذه التكنولوجيا أم لا، ثم أن نفكّر في هدف السوق وفي ما إذا كانت هذه التكنولوجيا تلائم المستخدمين أم لا، وأن نفكر أخيراً في كيفية استخدام التكنولوجيا، أو كيفية خدمة العملاء بعد تحويل هذه التكنولوجيا إلى منتجات وتقديمها إلى السوق. وفي نظر مديري الشركات، تعتبر هذه العناصر أحياناً أهم من الابتكار التكنولوجي الأصلي.

المثال الناطق أو الجليّ على ذلك هو قطاع أجهزة التلفاز الملون. قبل العام 2000، كانت الأسواق الصينية المحلية مغمورة بأجهزة التلفاز الملون اليابانية والكورية الجنوبية، بينما تعرض قطاع أجهزة التلفاز الملون الصيني لخسارة جماعية. لكن في بداية القرن الحادي والعشرين، هزم قطاع التلفزيون الصيني منافسيه الأجانب في فترة من الفترات (تراجع اليوم قليلاً). إذن ما هي أسباب انتصارنا؟ سمعت من رئيس شركة هايسنس (Hisense) أنهم أمام مشكلة عدم استقرار مصدر الكهرباء في الصين (ولاسيّما في المناطق الأقل نمواً) وضعف إشارات الترددات اللاسلكية، فحسنوا مصدر الكهرباء المستقرة الجهد ووظيفة جهاز الاستقبال، فازدادت المبيعات كثيراً. في هذا العمل لا توجد عناصر تكنولوجية كثيرة، لكن شركات أجهزة التلفاز الملون الصينية تعرف الطلب الواقعي لمستخدميها، ولذا نجحت في توسيع السوق بشيء من الابتكار العملي.

المثال الآخر هو DVD أو VCD. تحتل أجهزة DVD التي تصنعها الصين ما يتراوح بين 70 % و80 % من أسواق العالم. لاحظت أن عدد الصينيين الذين

يشترون أجهزة سوني أو فيليبس قليل، لأن الجميع يعرفون أن أجهزة DVD الصينية الإنتاج ذات وظيفة «تصحيح أخطاء» قوية. ولا يعني ذلك أنه يؤدي إلى التشجيع على القرصنة، لكن إذا نظرنا إلى الأمر من زاوية أخرى، لوجدنا أن هذه المنتجات نفذت الابتكار بحسب طلب مستخدميها.

مثالٌ آخر على ذلك هو شركة لينوفو. تحدثت مع رئيس لينوفو السيد ليو تشوان تشي، فقال لي: إن نصيب الكمبيوترات بعلامة لينوفو في السوق الصينية كان نحو 9 % فقط في البداية. وبعد التحليل الدقيق لطلب المستخدمين، رأت لينوفو أن استخدام الإنترنت سيحتلّ مكانةً مهمّة قريباً، لذلك طورت وظيفة استخدام الإنترنت بمفتاح واحد، فارتفع نصيبها في السوق إلى 18 %. الأمر الذي يعني أن الابتكار التكنولوجي الأصلي مهم، لكن من المحتمل أن يكون الابتكار الموجه للعملاء والسوق أكثر أهمية في بعض الأحيان.

الفصل الثالث: توجه الابتكار

شهد الابتكار في القرن الحادي والعشرين تغيرات هامة وبات يتميز بخصائص جديدة.

أولاً، سرعة الابتكار: أصبحت دورة الابتكار أقصر كثيراً مما كانت عليه. استمر تحويل الاختراعات الأربعة الصينية القديمة (البارود والورق والبوصلة والطباعة) إلى منتجات لأكثر من ألف سنة، وكانت دورة محرك البخار نحو مائة سنة. ثم أصبحت دورات التلغراف والهاتف والراديو لعشرات السنين. واليوم، تستمر دورات الاتصالات والكمبيوتر الشخصي والإنترنت سنوات عدة، ويمكن القول إن أشياء جديدة تظهر كل يوم، لذلك نقول إن دورة الابتكار أصبحت قصيرة.

ثانياً، التغير المفاجئ للابتكار: ظهرت التغيرات التكنولوجية المفاجئة، من الصمام الإلكتروني إلى الترانزستور إلى الدائرة المتكاملة، من الجهاز الكبير الحجم إلى الكمبيوتر الشخصي ومزج 3C وغيرها من التكنولوجيات الحديثة بلا انقطاع. يسهل على الشركة أن تواجه دورة الابتكار التكنولوجي التدريجي نسبياً، وتعتبر الابتكار المفاجئ تحدياً أكبر لها. لذلك على الفرد كما على الشركة والدولة، أن يفكر في كيفية مواجهة التحديات الناجمة عن التغيرات المفاجئة.

ثالثاً، عولمة الابتكار: يجري حالياً التعاون والمنافسة على نطاق العالم،

وظهر توجه التنقل العالمي للمتخصصين والتكنولوجيا، لذلك يمكن القول إن العالم يصبح مستوياً أكثر فأكثر من هذه الزاوية. لكن من ناحية أخرى، فإن عولمة التكنولوجيا والمتخصصين تزيد تنوع المنتجات وإقليمية الأسواق وشخصية الخدمات.

تجاه عولمة الابتكار، تبدو بعض النظريات في كتاب «العالم مسطح» صحيحة، بينما 80 % من الآراء الواردة في الكتاب هي آراء الكاتب وحده، أي أن ثمة أخطاء معرفية كثيرة في الكتاب؛ فعلى سبيل المثال، تفكر كثير من الشركات الصينية في قضية العولمة. إذا رأت هذه الشركات أن العالم مسطح، وقامت بنقل التكنولوجيا والإدارة والثقافة والسوق الصينية إلى خارجها بأسلوب خط موازٍ، فإنها ستصاب بصدمة مؤكدة.

هناك بعض الأمثلة الإيجابية، ومنها ما يلي: اتخذت شركة «هواوي» أسلوب تقدم تدريجي نسبياً لتنظيم الموارد في العالم الثالث أولاً، ثم حققت الاستكشاف العالمي تدريجياً. اتخذت «لينوفو» أسلوب الضم، وقبلت ثقافات متعددة. اشترت شركة «تي سي أل» شركة أجنبية مع الحفاظ على أسلوب إدارتها الصيني أساساً.

أي أسلوب من الأساليب الثلاثة السابقة الذكر هو الأسلوب الصحيح؟ هذا ما ستثبته لنا الأيام، لكن علينا أن نشدّد على نقطة واحدة، وهي أن الشركات الصينية يتعين عليها أن تتجه إلى العالم بأسلوب تفكير العولمة، بل عليها ألا تعتقد أن العالم مسطح دوماً، عليها أن تندمج مع الثقافات المحلية في البلدان المختلفة، وأن تتخذ آليات الإدارة والثقافة المختلفة.

لقد نجحت بعض الشركات العابرة الدول، التي دخلت الصين، وفشل بعضها الآخر. مثلا في مجال الإنترنت، تكاد كل الشركات الأجنبية تواجه عوائق كبيرة، وأخذت «ياهو» و«يباي» و«غوغل» و«مايكروسوفت» دروساً كثيرة. لماذا؟ أين تقع المشكلة في التكنولوجيا أم في المتخصصين أم في الاستراتيجية؟ ربما كانت تفسيرات كثيرة، لكن لا يمكن أبداً نقل أسلوب الإنترنت الأميركي إلى الصين بأسلوب خط موازٍ، وإلا فإنه سيفشل بالتأكيد.

رابعاً، الابتكار ليست له حدود: حالياً تقول بعض الآراء إن الابتكار التكنولوجي ليس له مجال واسع، يجب تركيز القوة في الإدارة والتشغيل والتسويق والسوق. طبعاً كل ذلك ضروري، لكن مجال الابتكار التكنولوجي لا يزال واسعاً، وبخاصة في مجالات الإنترنت والبرمجيات ووسائل الاتصالات المحمولة؛ ومع ذلك فإن الابتكار لا يزال في البداية.

في بداية القرن العشرين تقريباً، قال رئيس جمعية الفيزياء الأميركية إن صرح علم الفيزياء قد أقيم، وما على علماء الفيزياء إلا أن يُكملوا بناء هذا الصرح في السنوات المائتين القادمة، لكنهم لن يحققوا اكتشافاً جديداً مهمّاً. لكن ما هي الحقيقة؟ ظهرت إلى حيز الوجود نظرية النسبية وميكانيكا الكمّ وغيرهما من النظريات الجديدة على التوالي، مما جعل القرن العشرين هو الفترة الذهبية لعلم الفيزياء.

المثال الآخر هو أن رئيس هيئة براءة الاختراع الأميركية طلب الاستقالة بعد اختراع الآلة الحاسبة في خمسينيّات القرن العشرين بحجة أن كل العلوم والتكنولوجيات التي يجب اختراعها قد تم اختراعها، فلا داعي لوجود هيئة براءة الاختراع الأميركية. لكننا عرفنا أنه في السنوات الخمسين الماضية، تجاوزت اختراعات البشر تراكم كل الاختراعات في تاريخ الحضارة البشرية.

يدل كل ذلك على أن الابتكار ليست له حدود.

أتحدث عرضاً عن رأيي حول توجه الابتكار في قطاع التكنولوجيا المعلوماتية في السنوات القادمة، ومن المحتمل أن تكون التوجهات التالية نقاطاً ساخنة ومحلّ الشركات والجمهور.

أولاً، ستصبح Cloud Computing (حوسبة على أساس الإنترنت، حيث يتم تشاطر الموارد والبرمجيات) التيار الرئيسي تدريجياً. بعد سنوات طويلة من التراكم والاكتشاف المتواصل، أصبحت Cloud Computing اليوم الصوت الرئيسي لقطاع تكنولوجيا المعلومات، حيث ربطت كل موارد استخدام الآلات الحاسبة والمعلومات بالإنترنت، ليزورها ويستخدمها ويديرها الأفراد والشركات في أي وقت من الأوقات، فيمكن الحصول على الاستخدام والموارد ذات العلاقة بأي جهاز خدمة أو مركز بيانات في العالم. تشجيعاً لهذا التطلّع، وضعت الشركات الرائدة بما فيه «أمازون» و«آي بي أم» و«اتش بي» و«غوغل» في قطاع التكنولوجيا المعلوماتية مشروعات حل مختلفة لـ Cloud Computing، وأصدرت «مايكروسوفت» رسمياً Windows Azure (السماء الزرقاء) سنة 2008، ووظفت أموالاً هائلة لإقامة مراكز بيانات في العالم، آملةً من وراء ذلك أن تكون Windows Azure في النهاية بمثابة منصة الكمبيوتر الشخصي، حيث تجعل عشرات الآلاف من المطورين من طرف ثالث يطورون الاستخدامات الوافرة والخدمات الجديدة، ما يدفع Windows Azure إلى خلق «صناعة Azure» جديدة كل الجدة.

ثانياً، استمرار منتجات المحطة الطرفية الذكية في الحفاظ على وضع

التطور المتعدد. إلى جانب المحطات الطرفية للكمبيوتر المحمول والهاتف المحمول الذكي ولأجهزة التسلية المحمولة، دل الرواج المذهل للكمبيوتر المحمول واستخدام الإنترنت والأجهزة البصرية والسمعية المنزلية الشبكية في الفترة الأخيرة على أن في خلفية التمركز التدريجي للبيانات واستخدامها، لا يزال معظم المستخدمين يتشوقون للحصول على تجارب متعددة وذات شخصية وفي أي زمان ومكان. كان العام 2009 بداية بناء شبكة الجيل الثالث للاتصالات في الصين، واليوم يمكن للمستخدمين في بعض المدن تجربة خدمات الجيل الثالث. من المؤكد أن بناء وتحسين شبكة الجيل الثالث للاتصالات، والتي تتميز بوسائط الإعلام المتعددة والنطاق العريض، سيخلق تطلّبات جديدة لدى المستخدمين، ويولد نظاماً إيكولوجياً جديداً وعملاقاً في قطاعها، ويجعل العمل والتسلية في بيئة النطاق العريض اللاسلكي سهلاً جداً.

ثالثاً، الشاشات الثلاث (شاشة التلفزيون، شاشة الكومبيوتر الشخصي، شاشة الهاتف المحمول) تتجه إلى الامتزاج. في معرض CES (معرض الإلكترونيات الاستهلاكية) العام 2009، أشار ستيف بالمر المدير التنفيذي الرئيسي لمايكروسوفت إلى أن مايكروسوفت لا تسعى لرفع نسبة تعميم الكمبيوتر فحسب، بل تطمح إلى تمكين كل شخص في العالم من «شراء كمبيوتر بسعر مناسب»، وستعمل على الإسراع بتوجه «مزج الشاشات الثلاث» بالابتكار التكنولوجي، لتتطور إلى «نظام إيكولوجي واحد بدون فواصل». جملة القول، إن تحطيم الحواجز بين مختلف الشاشات والمنصات والشبكات (الإنترنت وشبكة وسائل الاتصالات المحمولة وشبكة الإذاعة والتلفزيون) لتكون البيانات وموارد الحساب المتنوعة في كل مكان يعتبر مهمة مشتركة يتعيّن على المشتركين في قطاع تكنولوجيا المعلوماتية أن يضطلعوا بها.

رابعاً، واجهة المستخدم الطبيعية (Natunal User Interface, NUI)، إذ إن تكنولوجيا اللمس ستجعل التبادل بين مستخدم الجهاز والجهاز أكثر طبيعية ومباشرة وإنسانية. مثال على ذلك: لقد جرب مستخدمو Surface وiPhone وبعض أجهزة الهاتف المحمول التي تستخدم نظام Windows Mobile سهولةَ تكنولوجيا اللمس، وفي Windows 7 ستدخل تكنولوجيا اللمس نظام تشغيل الكمبيوتر الشخصي للمرة الأولى، وستقدم أسلوب تحكم جديداً إلى جانب لوحة المفاتيح والماوس بحركة أصابع اليد. على الرغم من أن ذلك يعني أنه يتعين على المستخدم تأهيل شاشة العرض، فإن طلب نظام التشغيل الجديد للأجهزة ليس عالياً، ولا داعي لأن يدفع المستخدم كلفة عالية لتجربة

التكنولوجيا الجديدة. «منصة الأجهزة» و«النطاق العريض المحمول» نقطتان بارزتان في وظائف Windows 7، يهدف الأول إلى تقديم واجهة الإدارة وأسلوب التشغيل الواضحين والبسيطين والذكيين للهاتف المحمول والـ«دي في دي» DVD وأجهزة الألعاب المحمولة وغيرها من الأجهزة الرقمية المتنوعة، ليقدم صانعو الأجهزة الخدمات الشخصية والمتباينة، ويرى المستخدم مباشرة بيانات مواصفات الجهاز. أما الثاني فيهدف إلى تبسيط خطوات التركيب الشبكي، ورفع الوظائف التي تربط جهاز الكومبيوتر الشخصي بالأجهزة الأخرى والاستخدام المشترك للموارد.

خامساً، إظهار التقدم التكنولوجي المتواصل: دخلت أجهزة التلفاز LCD وPDP الكبيرة الشاشة والعالية الوضوح بيوت الكثير من الناس، بينما يتجه جيل جديد من التكنولوجيا إلى النضوج. في معرض CES العام 2009، تركت شاشة عالية الوضوح سماكتها ثلث بوصة فقط انطباعاً عميقاً في ذهني. الأمر يدل على وجود قوة كامنة كبيرة لتكنولوجيا العرض بالبلورات السائلة والبلازما، وفي الوقت نفسه عُرِضت منتجات العرض على أساس تكنولوجيا OLED. أعتقد أن هذه المنتجات والتكنولوجيات ستحقق تجارب سمعية بصرية جديدة للمستهلكين، لتقود الجيل القادم لتيار الاستهلاك والتسلية، وتحقق فرصة تجارية عظيمة.

سادساً، لقد أصبحت علوم وتكنولوجيا المعلومات الخضراء بؤرة اهتمام الشركات. حالياً يستكشف العاملون على تطوير برامج التكنولوجيا المعلوماتية ومقدمو الخدمات مشروع حل أكثر صداقة مع البيئة- ولا يقتصر على جعل المستخدم يحصل على تجارب أنواع مختلفة من الكمبيوتر والاتصالات بأسلوب أكثر فعالية نسبياً، بل يشمل تطبيق وعي حماية البيئة أثناء إدارة وتشغيل الشركة. لنأخذ Azure لمايكروسوفت مثالاً على ذلك: القاعدة الأدنى لهذه المنصة هي النظام العالمي للخدمات الأساسية لمايكروسوفت (Global Foundation Services) (GFS)، مكوناً من الجيل الرابع ومراكز البيانات المنتشرة في العالم. قبل عدة سنوات، بدأت مايكروسوفت تستعد لمركز البيانات، وارتقت مراكز البيانات التي تعمل حالياً إلى الجيل الرابع، هادفاً إلى دعم حماية البيئة في مناطق وجودها، لتقدم إسهاماً في أعمال التكنولوجيا المعلوماتية الخضراء. تستخدم كل مراكز البيانات لمايكروسوفت الطاقة النظيفة مع الاهتمام بمواصفات النظام وفعالية عمله وموثوقيته.

الفصل الرابع: أساس الابتكار

إستراتيجية المتخصصين (أي الجزء IQ) ذات العلاقة بنجاح أو فشل الأعمال والوضع الاستراتيجي الكلي بالنسبة إلى الشركة التي تريد الابتكار.

المتخصصون في «مايكروسوفت» هم المخلصون لأعمالهم وذوو الرؤية الواسعة والقدرة على «التواصل والتعاون الجماعي» والسعي المتواصل إلى الأفضل والقدرة على العمل عابر الثقافات.

تثق «مايكروسوفت» بعامليها ثقة تامة، إذ يمكن لهم أن يتخذوا قرارات كثيرة بأنفسهم، لذا، فإن الإخلاص مهم جداً. وكذلك مجال الرؤية الواسع والقدرة على التعاون الجماعي. يحتاج تطوير البرمجيات مشروع كبير الحجم إلى أن يعمل عديد من فرق العمل معاً، فعند تطوير Windows Mobile، كان يعمل ألف مهندس في مختلف البلدان والمناطق، لذلك تكون القدرة على التعاون الجماعي مهمة جداً إلى جانب السعي المتواصل إلى الأفضل والقدرة على العمل عابر الثقافات.

إلى جانب معايير المتخصصين في مايكروسوفت، وضع كثير من رجال الأعمال والخبراء معايير مختلفة للأكفاء.

ربما قرأتم كتاب «من الممتاز إلى المتفوق» للخبير في الإدارة جيم كولينس.. يتحدث هذا الكتاب عن خمسة مستويات للأكفاء الممتازين، الكتاب رائع جداً.

ثمة كتاب آخر «طريقة الفوز» لجاك ويلش، يتحدث فيه الكاتب عن نظرية «4E+P» حول الكفء: عليه أولاً، أن يمتلك الطاقة (Energy). وعليه ثانياً ألا يمتلك الطاقة فقط، بل أن يمتلك طاقة تفجر طاقة الآخرين (Energize)، ليشجع فريقه، وعليه ثالثاً أن يكتشف تفوّقه، فهذا التفوق هو الفرق بينك وبين الآخرين، رابعاً، القدرة على التنفيذ (Execute). إن تشغيل مشروع ما سهل، لكن إنهاءه صعب؛ القول «نعم» سهل، و«لا» صعب، لذلك عليك ألا تعمل فقط بل عليك أن تنجز المهمة. ومعنى P الحماسة (Passion)، العناصر الأربعة الأولى مهمة، لكن الحماسة عنصر حاسم. لابد أن تكون متحمساً في عملك وأن تحبه؛ إذا لم تحبه، من المحتمل أن تكون العناصر الأربعة الأولى غير حقيقية.

اكتشف علماء الفسيولوجيا أن مخ الإنسان يفرز إنزيما كيماويا عندما يؤدي عملاً يحبه، فيجعله هذا الإنزيم متحمساً جداً ويزيل تعبه، وابني هو مثال نموذجي على ذلك، فهو يحب الألعاب الإلكترونية حتى أنه ينسى الأكل والنوم. لذلك

أقول إن الإنسان عندما يشعر بالتعب، يعني ذلك أنه لم يجد ما يعمله وليس له هدف، الإنسان لا يتعب عندما يكون مشغولاً جداً.

حول خصائص الأكفاء، لي بعض الآراء. في السنوات الماضية، مارست أعمالاً مختلفة مثل الإدارة والبحوث وتعاملت مع أناس كثيرين، منهم قادة دول ومدراء تنفيذيون لشركات هي من بين الشركات الـ 500 الأقوى في العالم. حاولت دائماً أن أكتشف القواسم المشتركة بينهم، لكني وجدت أنهم مختلفون كثيراً في أساليب أعمالهم وفي شخصياتهم. بعضهم يظهر مشاعرهم سريعاً بينما يحب بعضهم الآخر الانطواء؛ بعضهم يتعامل مع الآخرين بحرارة بينما يشعر بعضهم الآخر بالخجل نوعاً ما؛ بعضهم فصيح جداً، بينما البعض الآخر بتلعثم في الكلام؛ يفهم بعضهم عدداً من اللغات، ولا يعرف بعضهم حتى اللغة الإنجليزية، حتى أن بعضهم يستخدم اللهجة المحلية في المفاوضات، وأساليب قيادتهم مختلفة. لكني وجدت قواسم مشتركة بينهم تتجلى في:

أولاً، حب الاستطلاع الشديد. يسأل هؤلاء عن هذا وذلك كأنهم يحبون كل شيء، ويتجاوز اهتمامهم قطاعهم دائماً. هذا الأمر مهم جداً.

ثانياً، القدرة على تبسيط وتجريد المشكلة. بيل غيتس مرشد لي في «مايكروسوفت» وغالباً ما يسألني الكثير من الناس: ماذا أستفيد منه في كل اجتماع معه؟ ما هي المشكلات التي ساعدني على حلها؟ يبدو أنه لم يساعدني على حل المشكلات الكثيرة. لكني استفدت منه كثيراً في شيء، وهو أنني شعرت بأن تفكيري بات أكثر وضوحاً بعد كل مرة أتحدّث معه.

ثالثاً، القدرة على الحكم الصائب. بعد أن تصبح رئيساً تنفيذياً أو مديراً تنفيذياً للعمليات أو رئيساً تنفيذياً للتكنولوجيا في شركة ما في المستقبل، تجد أن ما تحتاجه ليس المتخصصين الأذكياء ولا الإلهام والذكاء، لأن عدد الأذكياء حولك يزداد مع ارتفاع منصبك، فتزداد الأفكار المتنوعة أكثر فأكثر. الأهم بالنسبة إلى صانع القرار هو الاختيار، أي ما تختاره، أو الفكرة التي تختارها، لذلك تكون القدرة على الحكم مهمة جداً. في حالة عدم وجود البيانات الكافية ولا الوقت الكافي، عليك أن تحكم وأن تتخذ القرار تبعاً لحدسك، ويجب أن يكون هذا الحكم صائباً في معظم الحالات، الأمر الذي يتطلّب قدرة على الحكم غير اعتيادية.

رابعاً، وجود الثقة والثقة بالنفس. بعض الرؤساء التنفيذيين، وبخاصة اليابانيين، نادراً ما يتحدثون، وبصوت خفيض، ويبدون كأنهم ليسوا من القادة. لكنك ترى الثقة بالنفس باديةً في عيونهم.

نعرف كلنا شبكة «بايدو» (Baidu) والسيد لي يان هونغ. سألت لي يان هونغ، لماذا اخترت محرك البحث والإعلانات، مع أن نصيب الإعلانات على الإنترنت في السوق الصينية كان صغيراً في نهاية القرن العشرين، ولم تكن الإعلانات هي أسلوب الربح على الإنترنت. قال لي يان هونغ إنه لم يعرف هل سيربح عمله أم لا، لكنه كان واثقاً بأن الصين ستشهد سوقاً كبيرة للإعلانات في يوم من الأيام، ولا يدري أن هذا اليوم سيأتي بعد خمس أو عشر سنوات. لذلك كان يعتقد أنه سينجح يوما ما، ما دام هو ماض في عمله. لذلك علينا أن نضع الأمل نصب أعيننا، وأن نحافظ على فكرة تختلف عن أفكار الآخرين بثقتنا، لنحقق أملنا.

والنفسية مهمة أيضاً، لأن عملية إقامة مشروع ما تشهد مداً وجزراً دائمين بالنسبة إلى القائد، فيشعر بالوحدة أحيانا. لذلك عليه أن يعدل نفسيته لتحقيق توازنه الداخلي وليعرف ماذا يفعل وماذا يحتاج لفعله، ليكون منشرح الصدر في النهاية، ثم يجرب أن يحقق ما يهمه من الأعمال بلا انقطاع.

إلى جانب العناصر السابقة الذكر، علينا أن نحذر من ثلاثة أنواع من الناس أثناء تشغيل الشركة:

النوع الأول هو الإنسان السلبي الذي ينظر إلى كل الأمور نظرة سلبية. بعض الناس يجدون أنفسهم في مركز جماعة صغيرة في مدرسة أو في شركة، وموضوع حديثهم الدائم هو الشكاوى ضد الشركة ورئيس الشركة، والسخط على كل شيء. هذا الرجل هو من النوع السلبي. القدرة الإيجابية معدية، والقدرة السلبية عدواها أخطر، لذا من الضروري إخراج الناس السلبيين من صفوفنا بأسرع وقت ممكن.

النوع الثاني هو الإنسان ذو الوجهين. ينقسم هذا النوع من الناس إلى نوعين، نوع الإنسان المسالم طيب القلب الذي يسعى دوماً لإرضاء كل من رئيسه ومرؤوسيه وزملائه، لذلك فإن مواقفه تختلف تجاه أمر واحد، ليست له نية أو هدف سيئ، فهو يتمنى أن يرضي الجميع. وعلينا أن نقوم بتوعيته ليتخذ موقفاً موحدا تجاه أمر واحد. النوع الآخر هو ذو الوجهين، وله هدف معين، ويلعب على حبلين، وهذا النوع أيضاً يجب إخراجه من الشركة بأسرع وقت ممكن.

النوع الثالث هو الإنسان الذي ينظر إلى الحياة نظرة سخرية وتهكم، فهو لا يهتم بأي شيء، جيدا كان أم سيئاً، نجاح الشركة أم إفلاسها، فلا شيء يثير حماسه. يجب إخراجه هو الآخر من صفوفنا بأسرع وقت ممكن، مهما كان ذكاؤه أو فصاحته أو قدرته على التواصل.

يعرف زملائي في «مايكروسوفت» أن صدري واسع، وأحاول تحقيق توازن حتى مع الذين يختلفون عن الآخرين في الشخصية ولا يحبون التعامل مع الناس وضعفاء في العلاقات الاجتماعية وفي القدرة على التواصل، لكنهم جيدون في المجالات الأخرى. لكن لن أتسامح مع أنواع الناس الثلاثة السابقة الذكر.

الفصل الخامس: إدارة الابتكار

حول الإدارة أثناء عملية الابتكار قمت بتلخيصها بصورة بسيطة وفي خمس معادلات وفقا لفكرة علم الهندسة (لأن اختصاصي هو التكنولوجيا).

المعادلة الأولى $IT=IQ+IP$، وهي أهم صيغة لصناعة الابتكار.

المعادلة الثانية $E=MC^2$ وهي تعني أنه علينا أن نجد أكثر المتخصصين ذكاء، شأنهم شأن الوقود النووي، وشأن اليورانيوم والراديوم. لكن يجب تهيئة ظروف أهم ليلعبوا دورهم، أي تصميم مفاعل، لتحقيق انشطار أو انصهار العناصر الإشعاعية لتطلق طاقتها. ويعني ذلك بالنسبة إلى الشركة، بناء ثقافة، وتصميم آلية، وتهيئة مناخ.

المعادلة الثالثة هي مبدأ عدم اليقين في علم ميكانيكا الكمّ، $\Delta V \cdot P\Delta \geq a$، وأنا أستخدمه في الإدارة، وذلك يعني أن لتنمية الشركة أساليب مختلفة، إذا فضلت سرعة التنمية والابتكار، تكون المخاطر التي تواجهها أكبر؛ إذا احتجت إلى درجة عالية من التنبؤ، يجب أن يكون تحديد هدفك صحيحاً نسبياً. وجملة القول إنه يستحيل إنجاز التنمية السريعة والممتازة بدون مخاطر. نشجع في «مايكروسوفت» ثقافة ابتكار، نشجع على الابتكار ونتسامح مع الفشل.

المعادلة الرابعة هي القانون الثاني للديناميكا الحرارية. ويعني هذا القانون أن إنتروبيا النظام المغلق يكون بلا نهاية عندما يكون الزمن متَّجهاً إلى لانهاية، لكن هذا النظام المغلق سيموت في النهاية. لذلك على الشركة أو الفرد أن يحافظ على بيئة منفتحة، لا ينقطع فيها تبادل المعلومات والطاقة والمواد.

المعادلة الأخيرة هي صيغة التعاون، $1+1>3$، وهي تعني أن كل من الأوساط الأكاديمية والقطاعات والشركات عليه أن يهتم بالتعاون، إذا كانت جهة التعاون صحيحة وأن يكون تحديد هدف التعاون صحيحاً.

أريد أن أتحدث عن أسلوب الإدارة في وضع التدهور الاقتصادي الذي يختبر على نحو أفضل قدرة القيادة لدى متخذي القرارات. على قائد الشركة أن

يتخذ حكماً أكثر صحة لبيئة الاقتصاد العام ومستقبل العمل، وأن يضع تخطيطاً استراتيجياً؛ وعليه أن يحتفظ بثقته بالمستقبل، وينقل هذه الثقة بفعالية إلى العاملين في شركته والمستثمرين وشركاء التعاون حتى مستخدمي منتجاته.

أرى أن العناصر الثلاثة المحورية لقدرة القيادة في الظروف غير المؤاتية هي تحمل رسالة إعادة النهوض بالاقتصاد والتغلب على الصعوبات معاً، وقيادة الشركة لمواصلة التنمية بصلابة غير عادية وروح التفاؤل والعقل الصافي والرصين والموقف البراغماتي.

أولاً، يتحلى القائد الممتاز بالشعور بالرسالة وروح المسؤولية والنظرة البعيدة، ليستثمر في المستقبل. لا يمكنه أن يقودنا للخروج من الأزمة إلا بالتركيز على التغيرات الجذرية البعيدة المدى.

دلت التجارب التاريخية أن الوضع الصعب الخطير ترافقه دائما دورة جديدة من الازدهار. وبالنسبة إلى الشركات التي تمتلك الأموال والأفكار، يمكن أن يقدم لها التدهور الاقتصادي فرصة إستراتيجية هائلة. علينا أن نكون على أهبة الاستعداد أمام الأزمة، لنتمسك بالفرصة التي يصعب علينا أن نجدها، لنحقق نهوضاً في فترة مفعمة بعناصر غير مؤكدة. هذا هو السبب الذي دفع «مايكروسوفت» إلى توظيف أكثر من 9 مليارات دولار أميركي سنوياً في البحوث والتطوير حتى في هذه الفترة الصعبة.

أكد شونبيتر على التأثير الإيجابي لتدهور الاقتصاد: تُصَفَّى الشركات الضعيفة الأداء؛ تنسحب الأموال من القطاعات الفاشلة لتدخل القطاعات الناهضة؛ ينتقل العمال المهرة إلى الشركات الأقوى. أعتقد أن مزيداً من الناس سيتحولون من المشروعات المصرفية التي تسعى وراء المخاطر والعائدات الكبيرة إلى مشروعات المورثات البيولوجية وقطاعات البرمجيات والطاقة النظيفة، لتحقيق تغيُّر في تركيب المتخصصين في المستقبل. لذلك من المحتمل أن تكون السنوات القادمة فترة قطف ثمار الابتكار الوافرة.

ثانياً، التفاؤل والإصرار والجَلد هي المفتاح الذي يمكّن القائد من تحويل الوضع الفاشل إلى وضع ناجح. يرمز الإصرار والجلد إلى النفسية الجيدة، وذلك يعني المثابرة والصبر والثقة.

طرح العالم الأميركي باول جي ستولتز مفهوم (Adversity Quotients, AQ)، أي أسلوب مواجهة الظروف السلبية، ومعيار القدرة على حل المشاكل

أمام العثرات. إن مَن يتمتع بمستوى رفيع من Adversity Quotients يمتلك دائماً الإصرار وروح التفاؤل أكثر من الآخرين.

أثناء عملية التنمية تواجه الشركة دائماً تغيُّراً في الظروف الاقتصادية الخارجية وقدرةً على تعديل إستراتيجيتها. لذلك يجب أن يتحلى قائد الشركة بالنظرة البعيدة لتنمية شركته، لكي يواجه التغيرات المختلفة.

لم يحقق نجاح الشركة دفعةً واحدة، فهو يحتاج إلى تراكم المتخصصين وإكمال إدارة الشركة وتشكيل الثقافة المؤسسية وتحسين بيئة السوق وسمعة العلامات التجارية. لن تكون الشركة، التي لم تختبر في أيام الشتاء الباردة، شركة ناضجة، شأنها في ذلك شأن الإنسان، بعد أن يجرب الشتاء القارس والصيف القائظ ويحصل على قوة الحياة، فيمكنه أن يتكيف مع تغيرات الفصول الأربعة، ليعيش بعد ذلك بصحة وعافية.

ثالثاً، يتحلى القائد العظيم بالموقف البراغماتي والتعطُّش إلى الحقيقة، فالأمر ليس سهلاً، قد يكون الإنسان متفائلاً على نحوٍ أعمى، بينما توقعه الصعوبات في اليأس، والجمع بين التفاؤل والإصرار والموقف العملي هو مفتاح القدرة على القيادة لكي تلعب دورها في الظروف غير المؤاتية.

مهندس الإصلاح والانفتاح الصيني دنغ شياو بينغ الذي نُجلُّه كثيراً هو نموذج للقادة البارزين. عاش ثلاث مرات محنة المد والجزر السياسي في حياته، لكنه كان يتحلى بالإصرار والتفاؤل دائماً، وكان «إنساناً لا يقاوم أبداً» في عيون الناس. فهو بوصفه «المصمم العام للإصلاح والانفتاح الصيني» قدم أفكاراً مثل «ليصبح بعض الناس أغنياء أولاً» و«دولة واحدة ونظامان» و«الاستعداد للفرصة» وغيرها من سلسلة من المبادئ لتكسب الصين فرصة ومجالاً للتنمية في مجالات الاقتصاد والسياسة والدبلوماسية.

المثال الحيّ الآخر هو تنمية صناعة الإنترنت الصينية. يمكن لنا أن نحصل على أفكار كثيرة من تغيرات الإنترنت في السنوات العشْر الماضية وأدائها في الأزمتين الاقتصاديتين. وقعت الأزمة العام 2000 بسبب انفجار فقاعة الإنترنت الذي سبب انهيار ناسداك. وكان التأثير الذي خلَّفته الأزمة السابقة يتمركز على قطاع العلوم والتكنولوجيا العالية. لكن الوضع في الأزمة الحالية يختلف، حيث أثرت الأزمة المصرفية على أداء الاقتصاد كله في قطاعات كثيرة، بينما أصبحت صناعة الإنترنت نقطة بارزة هذا الشتاء، لأنها تتجه إلى الأمام بعكس التيار. الأمر الذي يعكس القوة العظيمة التي حصلت عليها الإنترنت بعد الصدمات التي حدثت

قبل عشر سنوات. أما صناعة الإنترنت الصينية فكانت أحوالها مثيرة للاهتمام، ففي العام 2000، كان في الصين ثلاثة مواقع كبيرة على الإنترنت، وعندما انفجرت فقاعة الإنترنت وانخفض مؤشر ناسداك في أكثر من 5000 نقطة بسرعة، كادت كل الأسهم الصينية تنهار في بورصة ناسداك، بينما كان أصحاب بعض المواقع الصينية على الإنترنت لا يزالون في بداية أعمالهم. لكن هذه الشركات الصينية اشتد عودها في الظروف الصعبة، لا بل إنها حققت النمو بفضل أسلوب الابتكار وأصبحت رائدة في قطاعها، وخلقت وضع عمل جديداً ليصبح التيار الرئيسي في قطاعه.

تحليل نموذج

ابتكار «مايكروسوفت»

تحتاج كل الشركات إلى الابتكار، وإلى تعديل الإستراتيجية المؤسسية باستمرار، أريد أن أتحدث هنا عن مايكروسوفت:

منذ أواسط سبعينيّات القرن العشرين إلى اليوم، كانت «مايكروسوفت» تُجري تعديلاً استراتيجياً كبيراً كل خمس سنوات.

أول منتج لمايكروسوفت لم يكن ويندوز Windows، ولا أوفيس Office، بل كان جهاز Basic للتحرير والترجمة، الذي ابتكره بيل غيتس شخصياً. بعد ذلك بخمس سنوات، كان المنتج الرئيسي لمايكروسوفت MS-Dos، ثم Excel وWord. ثم Windows3.x وWindows95 في التسعينيّات، مما حول نظام تشغيل واجهة الصور إلى التيار الرئيسي في السوق. كانت هذه التكنولوجيا من اختراع شركة إكسيروكس، واستخدمت «مايكروسوفت» و«آبل» هذه التكنولوجيا وجعلتاها تضم إلى التيار الرئيسي في السوق.

أدركت «مايكروسوفت» العام 1995 أن الإنترنت بدأ ينهض، فجمعت أفضل المتخصصين بها لإنتاج MSN، ثم جهاز التصفح IE؛ في العام 2000، أدركنا أن الإنترنت دخل مرحلة جديدة، فطرحنا إستراتيجية Net، وقررنا الدخول إلى مجال الوسائط المحمولة.

بعد عشر سنوات، وجدنا أن بعض الأساليب الجديدة تتجه إلى النهوض، وبخاصة الإعلانات على الإنترنت، لذلك ظهرت إستراتيجية Live. الواقع أن

خطط «مايكروسوفت» الاستراتيجية في مجال الإنترنت كان بعضها ناجحاً بينما كان الآخر فاشلاً، فطرحنا في الآونة الأخيرة محرك بحث جديداً Bing، لذلك يمكن القول إن «مايكروسوفت» لم تنقطع عن التعلم والاكتشاف.

أرى أن الوسائط المحمولة هي أكثر الابتكارات الاستراتيجية لدى «مايكروسوفت» أثراً في نفسي. في نهاية العام 2003، اعتقد بيل غيتس وبالمر أنه من الواجب أن تكون الوسائط المحمولة جزءاً مهماً لأعمال «مايكروسوفت» فطلبا مني أن أكون مسؤولاً عن هذا العمل.

كان أول ما عملته هو وضع إستراتيجية، لأنه الخطوة الرئيسة في عملية الابتكار.

يحتاج الابتكار إلى خطوات مختلفة كثيرة، ويعتبر وضع الاستراتيجية الخطوة الأولى والمحورية، والخطوة الثانية هي تحويل التكنولوجيا إلى منتجات، وبحوث وتطوير المنتجات وترويجها في السوق.

يجب مراعاة عناصر كثيرة عند وضع الاستراتيجية، لذا، عليك أن تعرف توجه التطور التكنولوجي واتجاه تطور القطاع والفرصة في السوق وخريطة المنافسين ونقاط تفوقك ونقاط ضعفك.

لنتحدث عن توجه القطاع. عندما عدت إلى مقر «مايكروسوفت» العام 2003، كان قطاع الوسائط المحمولة يشهد تغيرات كبيرة، بل تغيرات مفاجأة:

أولاً، الاتجاه من الاتصالات بالصوت إلى الاتصالات بالصوت والبيانات.

ثانياً، الاتجاه من SIM إلى PIM. توجد بطاقة SIM في كل هاتف محمول لحفظ أرقام الهواتف وبعض المعلومات المعتمدة البسيطة. في العام 2003، كنا نعتقد أن وظائف الهاتف المحمول لا تقتصر على المكالمة وبعث الرسالة القصيرة وحفظ أرقام الهواتف، بل تتَّسع أيضاً لاستخدام الإنترنت والتمتع بالموسيقى ومشاهدة البرامج التلفزيونية واستلام البريد الإلكتروني والتسوق ومعرفة الهوية.. جملة القول، يجب أن يكون الهاتف المحمول منصة استخدام للمزيد من الوظائف.

ثالثاً، يتجه هيكل الاتصالات من الجيل الثاني والجيل الثاني والنصف إلى الجيل الثالث أو الجيل الرابع. يبدو هذا التوجه واضحاً جداً الآن، لكن في نهاية العام 2003 وبداية العام 2004، دار جدل عنيف حول هذا التوجه، وبخاصة داخل «مايكروسوفت»، لأنها شركة الكومبيوتر الشخصي والإنترنت، ولم تحتل الاتصالات المكان الرئيسي فيها. كان الرأي الرئيسي يعتقد أن الجيل الثالث لن

يتمّ إنجازه بسرعة، ويجب أن تكون تكنولوجيا Wifi وWiMaX العمل الرئيسي في المستقبل. لكننا قمنا بتحاليل كثيرة معتقدين أن الجيل الثالث أو الرابع يمثلان وجهة تطور الصناعة رغم أن تقنياتهما ليست هي الأفضل.

رابعاً، الاتجاه من Circuit-Switched إلى IP. لأن كلا من الاتصالات بالصوت أو التلفزيون سيتجه إلى IP. حققت التكنولوجيا المعلوماتية قفزتين نوعيتين في السنوات الثلاثين الماضية، أولاهما القفزة الرقمية، وثانيتهما IP. وبفضل IP أصبح لنا أسلوب ربط موحد، لذلك يمكن القول إن الأرقام + IP غيرت هذا العالم بصورة حقيقية.

علاوةً على جانب ذلك، يعتبر الاتجاه من PC (الكمبيوتر الشخصي) إلى PC3 و PC إلى PC+ اتجاها مهماً، لأن PC ليس جهازاً للحساب فقط، بل منصة للمراسلة والتحكم، ومركز للتسلية؛ وفي الوقت نفسه، دخل PC الهاتف والسيارة والأجهزة الكهربائية.

لذلك كنا نعتقد أن صناعة جديدة ناهضة لا بدّ لها أن تجمع بين صناعة الاتصالات اللاسلكية والإنترنت و PC التقليدية نسبياً، وتجمع وظيفة حساب PC إلى وظيفة حركة الاتصالات اللاسلكية ووظيفة الربط للإنترنت. يقدم نهوض هذه الصناعة الجديدة مجالاً واسعاً للابتكار وفرصاً تجارية غير محدودة.

في بداية العام 2004، قمنا بدراسة السوق، فاعتقدنا في ذلك الوقت أن نصيب الهاتف المحمول الذكي سيتجاوز 100 مليون جهاز في العام 2007، والواقع أنه بلغ 150 مليون جهاز في ذلك العام ليحتل نحو 15 % من سوق الهاتف المحمول، وسيحتل نحو 20 % من سوق الهاتف المحمول العام 2010. الأمر الذي يعتبر سوقاً كبيرة، ومجالاً واسعاً لتحقيق الأرباح، لأن الأرباح لا تأتي فقط من جهاز الهاتف المحمول نفسه، بل تأتي من البيانات واستخدامها فيه وخدماتها. أما اليوم فمجال تحقيق الأرباح من الهاتف التقليدي محدودٌ جداً.

في هذه الدراسة كنا نعتقد أن تلك الصناعة تحتاج إلى منصة قوية ومنفتحة جداً، وتحتاج إلى مجموعة من أدوات التطوير لتحقيق الاستخدام والخدمات الجديدة. لذلك نقول إن تنمية الصناعة أتاحت لنا المزيد من الفرص، وتمتلك «مايكروسوفت» Windows CE وWindows Mobile بـ 32 رقماً، وهما يدعمان المهام المتنوعة بصورة رائعة، ونحن نرى أن في ذلك تفوق لنا.

علاوةً على ذلك، كنا نرى أن التوافق والتكامل بين الهاتف المحمول

والكمبيوتر الشخصي والإنترنت وجهاز الخدمة أمرٌ مهمّ جداً. عندما يريد المستخدم معالجة ملف موسيقي أو ملف صوتي (أوديو) أو البريد الإلكتروني، يمكن له أن يحصل على تجربة متزامنة مع الكمبيوتر الشخصي من الهاتف المحمول، وهو أيضاً مهم جداً لتنمية الصناعة، وتعمل «مايكروسوفت» في مجال الإنترنت ومنصة الكمبيوتر الشخصي، وفي ذلك تفوّقٌ آخر لنا.

ثالثاً، أسلوب التعاون. نرى أن صناعة الوسائط المحمولة الذكية فيها مجالات مختلفة: الرقائق، الهاتف المحمول، البرمجيات، المنصة والاستخدام. يتمركز تفوق «مايكروسوفت» في البرمجيات ونظام التشغيل ومنصة الاستخدام، نتعاون مع «موتورولا» و«سامسونغ» و«لينوفو»، لكننا لا نعمل في مجال الهاتف المحمول؛ نتعاون مع «تشاينا موبايل» و«يونيكوم»، لكننا لا نقدم خدمات التشغيل؛ لذلك لا بد أن نتخذ أسلوب التعاون. يبدو هذا الأمر بسيطاً، لكنه قرار استراتيجي.

دل الوضع الحالي طيلة سنوات عدّة على أن إستراتيجيتنا صحيحة. في نهاية العام 2003، كان لنا طراز واحد للهاتف المحمول، وشريك واحد للتعاون، وبعنا الهاتف المحمول في أسواق قليلة كان نصيبه فيها لا يذكر. واليوم أصبحنا ثاني أكبر شركة للهاتف المحمول الذكي، يبلغ نصيبنا منه نحو 25 % في العالم، ونقدم الخدمات في أكثر من مائة بلد في العالم، ونتعاون مع كل صانعي الهاتف المحمول ما عدا نوكيا. وأعتقد أن نوكيا ستستخدم منصتنا في يوم من الأيام.

نحتل في مجال PDA المركز الأول. وشركة Plam اخترعت PDA وكانت أكبر منافس لنا في هذا المجال. لكنها تتعاون معنا اليوم تعاوناً وثيقاً، وتستخدم منصة Windows Mobile، لذلك نعتقد أن نوكيا ستحذو حذوها.

تحدثت عن عملية وضع الإستراتيجية بصورة مبسطة، لأن وضع الإستراتيجية يحتاج إلى كثير من العمليات المتعرجة.

التفاعل بين المعلم والطلاب

سؤال: هل تُعرّف نفسكم مديراً محترفاً؟ بصفتكم إدارياً على المستوى الرفيع في شركة تكنولوجيا المعلوماتية الأكثر تأثيراً في العالم، نحن معجبون جدا بثقافتك وقدرتك، لكن كيف يتجلّى على أفضل نحو دور خلفيّتك الثقافية؟ هل

فكرت في إقامة مشروع لنفسك؟ هل يمكن لك أن تقدم لنا بعض الاقتراحات في هذا المجال؟

إجابة: سؤالك رائع. الواقع أنني قليلاً ما أنفق وقتاً للتخطيط المهني لنفسي.

عن سؤالك الثاني، أجيب بأنني أعمل دائما ما أحبه. ليس مهماً أن أقيم مشروعاً لي أو أفتح شركة لي. وبالمناسبة، أحكي لك قصة صغيرة.

في نهاية العام 1998، كنت أقوم بالبحوث في مجال الفيديو في الولايات المتحدة الأميركية. ذات يوم تلقيت مكالمة تقول إن «مايكروسوفت» تقيم أكاديمية تحتاج إلى مجموعة من الناس للقيام بالبحوث القاعدية. استغربت هذا الخبر لأننا لم نسمع عن البحوث العلمية داخل الصين على رغم أن بعض الطلاب الصينيين الوافدين بدؤوا العودة إلى الصين في العامين 1998 و1999، وكان معظمهم يعملون في مجالات المواقع على الإنترنت، في المجالين B2B وB2C، كنا قليلاً ما نسمع عمّن يقوم بالبحوث القاعدية. قال الصديق الذي كلمني إننا نقيم أكاديمية على المستوى العالمي. بعد ذلك عدت إلى الصين. والصديق الذي كلمني هو لي كاي فو (رئيس أكاديمية مايكروسوفت في آسيا). لذلك أرى أن المهم أن تعمل ما تحبه، سواء أن تفتح شركة أو تعمل للشركات الأخرى أو تدرس في الجامعة. من المحتمل أن أقيم شركة ذات يوم ولكن بسبب رغبتي في ذلك، وليس من أجل إقامة مشروع.

سؤال: أريد أن أسأل عن اتجاه تطور PDA. ما أكثر الذين يتعلمون اليوم للحصول على شهادة MBA كمبيوتر محمول، فهل سيستبدل رجال الأعمال الكمبيوتر المحمول والكمبيوتر على سطح المكتب بـ PDA؟ سؤالي الآخر: هل يمكن لنا، نحن حاملي شهادة MBA، أن نعمل في شركتكم؟ لمن تحتاجون، كيف ندرب أنفسنا؟

إجابة: أجيب عن سؤالك الثاني أولاً. «مايكروسوفت» شركة عملها الرئيسي الابتكار والتكنولوجيا. لكنها تحتاج إلى تحقيق الأرباح. يعمل عندنا 30 ألف شخص في البحث والتطوير، و40 ألف شخص في المبيعات. لذا فالمجال واسعٌ أمام حاملي شهادة MBA لكي يلعبوا دوراً بارزاً. إننا نرحب بانضمام المتخصصين الممتازين إلينا، فنحن نحتاج إلى عدد كبير من الناس ليعملوا في الإدارة والتسويق والسوق من الصين والبلدان الأخرى سنوياً.

حول مستقبل PDA. تحدثت قبل قليل أننا نتجه نحو المزيد من الجمع لجهة

التكنولوجيا سواء كانت على صعيد الرقمية أم المنصة الموحدة أم أدوات التطوير الموحدة أم خدمات الاستخدام. أما المنتجات فإنها تزداد تنوعاً، فهناك من يحب الهاتف المحمول الصغير بحجم 1.8- 2.5 بوصة، ومن يحب PDA بحجم 2.5-3 بوصات، ربما أَحَبَّ بعض الناس جهازاً كبيراً بحجم 4 أو 5 بوصات، وهو نسميه UMPC، وربما أحبَّ بعضهم جهاز الكمبيوتر الشخصي الكبير. مع التطور التكنولوجي، من المحتمل أن يصبح جهاز العرض LCD قابلاً للطي. ربما تختلف أجهزة الحساب والحفظ والمراسلة والعرض عما نتصوره الآن.

تحدثت قبل قليل عن اتجاه من PC إلى PC3، مما يجعل الجمع بين وظيفتي المراسلة والمعلومات ممكناً، ويمكن استخدام التلفزيون كشاشة عرض الهاتف، ويمكن حفظ المعلومات على الإنترنت. لذلك أرى أن التوجه الذي تحدثت عنه محتمل. لكني أعتقد أن المنتجات المختلفة سوف توجد، فعلى سبيل المثال يمكن للهاتف المحمول الذي يقوم بوظائف شتى أن يؤدي 70 % من الأعمال بدلاً من الكمبيوتر المحمول. لبعض أجهزة الهاتف المحمول وظيفة الإسقاط، عندما تركب الطائرة، تسقط الصور على ظهر الطائرة بالهاتف المحمول، يمكنك أن تجد الفيديو الأكبر أو مضامين المعلومات. إلى جانب ذلك، توفّر لك شاشة العرض القابلة للطي القدرة على تطوير الاستخدام الحالي على نحو أفضل. لذلك أرى أن فوائد الرقمية والبرمجيات والأسلوب المرصع هي فوائد التكنولوجيا المعلوماتية، إذ تتيح لك الحصول على المعلومات التي تحتاج إليها في أي مكان وبأي أسلوب.

سؤال: لديّ سؤالان بسيطان: أولهما كيف توزع أوقاتك وأنت من الشخصيات الناجحة. والسؤال الثاني حول ابتكار المنتجات، كل شخص يتحدث عن الابتكار، ما هو الفرق بين ابتكار «مايكروسوفت» وابتكار الشركات الأخرى كشركة «آي بي أم» على سبيل المثال؟

إجابة عن السؤال الأول: أوزع وقتي على النحو التالي: الثلث للاجتماعات الداخلية، أي أعمال الإدارة التي تشمل التواصل مع المقر العام للشركة والاجتماعات مع العاملين ومع فريق الإدارة؛ الثلث الثاني لأمارس بعض البحوث والتطوير، وأنفق هذا الوقت في المجال التكنولوجي أساساً. وأخصّص الثلث الثالث للشؤون خارج الشركة مثل التعامل مع وسائل الإعلام والحكومة والمدارس والقطاعات والصناعات، بينما أنفق بعض الوقت في المواصلات وركوب الطائرات.

خلال حياتي في بكين ألتزم بالمبدأ التالي: أتعشى مع أفراد أسرتي أربعة أيام على الأقل في الأسبوع، وعلى الرغم من عملي المكثف، فإنني أعمل بهذا الإيقاع في معظم الحالات.

رداً على سؤالك الثاني عن الابتكار التكنولوجي أقول إن الابتكار في «مايكروسوفت» يركز على تطوير التكنولوجيا المحورية الأساسية. مثلا، تحصل «مايكروسوفت» على أكثر من 3000 براءة اختراع كل سنة، فهي أكبر شركات العلوم والتكنولوجيا العالية وشركات التكنولوجيا المعلوماتية من حيث عدد براءات الاختراع متجاوزة «آي بي أم» و«اتش بي» وكل شركات التكنولوجيا المعلوماتية. أسلوب عملنا حالياً يختلف عما كان عليه قبل عشر أو خمس سنوات. كان أكثر ما نهتم به هو ابتكار السوق، وابتكار أسلوب العمل التجاري، أما الآن فأكثر اهتمامنا هو بالابتكار التكنولوجي. تعثرنا قليلاً في مجال الإنترنت، لكن السبب في ذلك يعود إلى أننا لم نستخدم التكنولوجيا الأصلية في السوق بسرعة، ولم نتخذ أسلوب عمل جديداً، كأسلوب الإعلانات مثلاً، محوراً رئيسياً لاستراتيجيتنا.

لقد عدلنا استراتيجيتنا في مجال الإنترنت، فوظفنا أموالاً كثيرة في البحث ومنصة الإعلانات، آملين أن تضيق الفجوة بيننا وبين «غوغل» و«بايدو».

سؤال: في رأيكم ما هو المحور ليتحول تكنولوجي ممتاز إلى مدير ناجح؟

إجابة: أرى أن كل خطوة لي كانت طبيعية، تخرجت في الجامعة وحصلت على شهادة الدكتوراه، وبدأت أقوم بالبحوث بنفسي مع عدة طلاب. بعد أن اكتشفت قدرتي في البحوث عملت مع العديد من الباحثين لتطوير البحوث أكثر فأكثر، ثم المنتجات، ثم الأعمال ذات العلاقة بالسوق. ويبدو أن كل أعمالي جرت بصورة طبيعية، سواءً في البحوث أم في المنتجات، في الولايات المتحدة الأميركية أحياناً، أم في الصين وغطّت مساحةً امتدّت من البحوث القاعدية إلى السوق.

أرى أن مفتاح هذه العملية هو الدراسة بلا انقطاع. فبعد حصولي على شهادة الدكتوراه، درست EMBA في جامعة هارفارد، ثم واصلت التعلم والدراسة. النقطة الثانية أنني أعمل ما أحبه، سواء في الإدارة أم في إقامة المشروع أم المبيعات والأعمال والتكنولوجيا.

سؤال: ما هو الإلهام الذي يمكن أن تقدمه «مايكروسوفت» للشركات

المحليـة لجهة العمل أو البحـوث والتطوير في رأيكم؟ أي كيف يمكن لشـركة ما أن تصبح أفضل شركة صينية؟

إجابـة: أولاً، وجـود الإيمـان والنظـر البعيـد. كان لبيـل غيتس إسـتراتيجية واضحة ابتداء من بداية «مايكروسوفت». عندما تقيم مشروعاً أو تفتح شركة عليك أن تعرف ماذا تعمل بصورة واضحة.

ثانياً، جذب مجموعة ممن يؤازرون فكرتك، خاصة لمقيمي المشروعات أو الذيـن يبدأون عملهم في وحدة عمـل جديدة. أعتقد أن الجماهيـر تصنع التاريخ، لكـن النخبـة هي التـي تهيمن فـي التاريخ، لذلـك من المهـم أن تجد مـن تجمعه معك تطلعات مشـتركة في إقامة المشـروعات، لتقيموا مؤسسـة أو شركة، ومعكم بعض الممتازيـن الذي يمكن لهم أن يحددوا ثقافة المؤسسـة أو الشـركة. يجذب الممتـازون مزيداً من الممتازين، فالأذكياء يحبّـون أن يعملوا مع أذكياء. هذا الأمر مهم جداً، لأنه ذو العلاقة بثقافة شركة ممتازة.

ثالثاً، النفسية المتفتحة وهي عسيرة على الشركة الصغيرة. لكن بعد أن تتطوّر الشركة إلى مرحلة معينة لا بد أن يكون لها مجال رؤية منفتحة ومنصة واسعة.

ثمة مسألة أخرى وهي ألا تكون تواقاً جداً إلى النجاح السريع والربح الفوري. فثمة نفسيات تسعى وراء النجاح السـريع والمنافع العاجلة سواء في الجامعات أم بين الطلاب وطلاب MBA، أم في المجتمع. تسبب هذه النفسيات مشكلات كثيرة في مجتمعنا، مثل فقاعة الأسـواق المالية والعقارات واللحوم، ونسـبة الفقاعة في المجتمـع كبيرة جداً. في الثقافة الصينية الحالية جـزء هجومي، فجزء التنافس فيها أكثـر مما ينبغـي. لكن نخبة الثقافة الصينية هي فلسـفة كونفوشـيوس ومنشـيوس، وفلسـفة لاو تسي وتشوانغ تسي. وطلاب EMBA في جامعة هارفارد يتعلمون مبدأ الوسط الصيني الأقدم، بينما تخلّت عنه الصين.



مبدأ حياة «علي بابا» (Alibaba)

ما يون
رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة (مجموعة) «علي بابا»

قبل ثماني سنوات، أعفينا مديراً من منصبه، فثارت ثائرة الكثير من العاملين في الشركة وقالوا: «إذا طُرد، سنترك الشركة أيضاً»، فكان ذلك بمثابة «هزة أرضية» لإدارة الشركة. عانت شركات كثيرة من هذه المشكلة. لكنني وجدت أثناء عملية البناء النظامي ظاهرة لطيفة وهي أن سياسات حزبنا ممتازة في هذا المجال، إذ يمكن له، على سبيل المثال، يمكنه أن يغير محافظاً أو عمدة مدينة بسرعة فور اتخاذ قراراته، وذلك بفضل وجود نظام البديل، أي أن هناك شخصاً مؤهلاً مهيأ ليكون خلفاً للشخص المصروف، وهذا مهم جداً للتطور التنظيمي.

بدأتُ إقامة مشروعي العام 1995. تبدو تجاربي منذ إقامة شركة «علي بابا» العام 1999 حتى تطورها إلى حجمها اليوم وكأنها أساطير. ربما رأى أناس كثيرون أن تشغيل «علي بابا» ناجح، لكني لا أستطيع القول بأنها ناجحة. معظم المعلومات عن «علي بابا»، التي نشرتها وسائل الإعلام إيجابية، لكنها لم تتطرق أبداً إلى عددٍ لا يحصى من الأخطاء الغبية التي ارتكبناها. لذلك أريد أن أؤلف كتابا بعد تقاعدي، عنوانه (ألف خطأ وخطأ في «علي بابا»).

كان وضع «علي بابا» سيئاً في العامين 2000 و2001. لماذا؟ لأن الناس في ذلك الوقت كانوا يستخفون بالإنترنت معتقدين أن التجارة الإلكترونية لا يوثَق بها، واسم «علي بابا» غريب على الصينيين. فكان صعباً علينا أن نجد أناساً متحمسين للعمل معنا. لا أزال أذكر أن واحداً من مكتبنا بمقاطعة شاندونغ سمع أن شركة «علي بابا» أرادت توظيف عاملين فجاء إلى المكتب. كان المكتب داخل بناية سكنية، جاء ذلك الشخص إلى المكتب في الساعة السابعة مساء للاشتراك

في الاختبار، كان خوفه يزداد مع صعوده درجات سلم البناية، عندما وصل الطابق السادس لم يصبر، فاتصل بزوجته قائلا: سأدخل المكتب بعد قليل، إذا لم أخرج منه أبلغي الشرطة. بذلك يمكنك أن تتصور كم كان صعباً أن نجد العاملين.

لكن شركة «علي بابا» بقيت. أريد أن أؤكد هنا أن علي بابا التي عرفها معظم الناس من خلال وسائل الإعلام ليست صحيحة. أولاً، لسنا ممتازين كما يُقال، لأننا حققنا التطور بتسع سنوات فقط، وارتكبنا أخطاء كثيرة في السنوات التسع. تعتبر شبكة الإنترنت التي تنمو بسرعة قطاعاً جديداً بالنسبة إلى أي بلد وشخص. معدل أعمار العاملين عندنا 26 سنة، يعني أنهم في أعمار ارتكاب الأخطاء دائماً، لذلك واجهنا متاعب كثيرة. طبعا لسنا سيئين كما يقول بعض الناس، ولسنا معقَّدين، وإلا لما تمكنا من تطوير شركتنا إلى حجمها الحالي.

في العام 2001، جاء عدة أشخاص من جامعة هارفارد إلى شركتنا لكتابة أحوال نماذج، فبقوا في الشركة أكثر من أسبوع، وتحدثوا مع كل عامل في الشركة تقريباً، وقضيتُ وقتاً طويلاً في الحديث معهم. ثم كتبوا تقريراً وقالوا: «هذه هي «علي بابا» شركتكم». وطلبوا مني أن أوقع عليه. بعد قراءتي وجدت أن ما كتبوه ليس شركتنا. فناقشت معهم يومين ولم نحقق أي نتيجة. أخيراً قالوا: «على كل حال عليك أن توقع». فوقَّعت، وأصبح ذلك التقرير نموذجاً لدى هارفرد. الواقع أن ذلك النموذج ليس حقيقياً. أفضل طريقة لمعرفة «علي بابا» هي أن تمكث في الشركة ثلاث سنوات. لذلك، أمضي ساعة ونصف الساعة، وحتى ساعتين، لأتحدث مع كل من ينضم إلى «علي بابا»، أقول ما عليَّ قوله، ويسألني العامل ما يريد أن يعرفه. لا أتعهَّد له بأنه سيصبح ثرياً أو بأنه سينجح، حتى إنه يمكن لي أن أقول له بأنه قد يُظلَم في «علي بابا» أو يتعرّض للإهانة أحياناً على الرغم من أنه سيعمل جيداً.

الفصل الأول: تحقيق البقاء بابتكار العمل

كانت فكرتي حول «علي بابا» بسيطة في البداية. فكرت قبيل العام 1999 وبعيده وتوصلت إلى نتيجة مفادها أن الصين ستنضم إلى منظمة التجارة العالمية بالتأكيد؛ وبعد انضمامها إليها، ستركز الصين قوتها الرئيسية في التصدير في السنوات الخمس الأولى، ثم في الاستيراد في السنوات الخمس التالية. وكانت فكرتي البسيطة كيفية مساعدة الشركات الصينية على التصدير. كان ظهور منصة «علي بابا» نوعاً من المصادفة: في ذلك الوقت عملت في بكين 14 شهراً، زرت سور الصين العظيم قبل مغادرتي بكين بأسبوع، حيث رأيت عبارة «زرتُ

هنا» مكتوبة على قطع كثيرة من حجارة السور، فقلت لنفسي: هذا أول BBS (المنتديات)، يحبه الصينيون. إذا تمكنا أن نجعل موقعنا بسيطاً جداً، فسيعرف كل شخص استخدامه بعد فتحه فوراً، فهل سيساعد ذلك الشركات الصينية على تجارة التصدير؟ تلك هي الفكرة التي كنا نريدها في البداية من «علي بابا».

كان هناك صراع بين فكرتي والفنيين الذين كانوا يعملون معي. كنت أرى أنه لا بد من إدارة BBC، أنه يجب أن يكون هناك نظام لإدارة ما تبيعه وما تشتريه اليوم، وما هي المعلومات التي يمكننا أن نقدمها ولا نقدمها لكي نقوم بتبويبها. لكن الفنيين قالوا إن هذا الأسلوب يخالف روح الإنترنت. فقلت: ما هي روح الإنترنت؟ فأجابوا: الحرية والديمقراطية والانفتاح. لكني كنت أتمسك بتبويب المعلومات وإدارتها، وأمرت الفنيين بأن يعملوا بحسب أسلوبي. هكذا ولدت شركة «علي بابا».

في العام 2003 ألقيت محاضرة في هارفارد لأول مرة، حول مقومات بقاء علي بابا، وهي ثلاثة أسباب رئيسية: أولاً، لا أفهم التكنولوجيا؛ ثانياً، لم يكن معي أموال؛ ثالثاً، لم أضع خطة.

أولاً، لا أفهم التكنولوجيا: لا أفهم تكنولوجيا الإنترنت حتى اليوم، ولا أعرف الكمبيوتر، ولا أفهم كيفية كتابة البرمجيات. لكنني أعتقد أن التكنولوجيا عليها أن تكون في خدمة الإنسان، وليس أن يكون الإنسان في خدمة التكنولوجيا. لذلك أطلب من المهندسين أن يسمحوا لي بأن أجرب كل برمجياتهم الجديدة، فإذا لم أستطع استخدامها، فهذا يعني أن 80 % من الناس لا يعرفون استخدامها، وعلى الفنيين أن يعيدوا التطوير من جديد. لذلك كل البرمجيات التي قدمتها «علي بابا» بسيطة جداً، يمكن لأصحاب الشركات المتوسطة والصغيرة الصينية، التي تجاوز عددها 20 مليوناً حالياً، أن يستخدموها بسهولة.

ثانياً، لم يكن معي أموال: كان إنشاء المشروع عسيراً جداً، بدأ من الصفر، فقد كنا 18 شخصاً فجمعنا 100 ألف يوان (نحو 12.5 ألف دولار أميركي). جربنا طعم الحاجة للمال. اليوم ربما تكون مجموعة «علي بابا» أغنى شركات الإنترنت الصينية، غير أننا لا نزال نحافظ على عادتنا القديمة. سبب ارتكاب معظم مقيمي المشروعات الكثير من الأخطاء ليس الافتقار إلى الأموال، بل إن السبب هو عكس ذلك تماماً: امتلاك أموال أكثر من اللازم. نفهم أننا إذا كنا لا نمتلك المال لا نرتكب خطأً خطيراً، لكن إذا امتلكنا أموالا كثيرة، فمن المحتمل أن نرتكب أخطاء خطيرة.

في العام 1999، حصلت على تمويل قيمته مليون دولار أميركي. ما العمل؟ فكرنا أولاً أن ندعو أفضل الأكفاء ليعملوا عندنا. أين هم؟ نواب رؤساء الشركات العابرة للدول، أصحاب MBA، يستحسن أن يكونوا من أقوى خمسمائة شركة بالعالم. بعد انضمامهم إلينا، تحدثوا معنا حول إستراتيجية ومستقبل الشركة. الأمر الذي أغضبنا غضباً شديداً، حيث تحدث معي أحد نواب رئيس الشركة المسؤول عن المبيعات الذي تم تعيينه، وقال إنه يحتاج 12 مليون دولار أميركي لميزانية السوق في ذلك العام، فدهشت كثيراً. بعد فترة، قال لي: الميزانية السابقة ليست صحيحة، لأنه يحتاج إلى 20 مليون دولار أميركي على الأقل. ما العمل؟ إذا لم نقبل مشروعه، يبدو الأمر كأننا لا نحترمه، إذا قبلنا، ليس عندنا إلا مليون دولار أميركي. في النهاية لم نجد بداً من أن نطلب إليه مغادرة شركتنا.

أدركتُ من هذه التجارب أن إقامة الشركة لا تعني البحث عن أفضل إنسان، بل علينا أن نجد إنساناً مناسباً. محرك الطائرة بوينغ 747 ممتاز، لكن إذا ركب على الجرار الزراعي، فمن المؤكد أنه سينفجر بعد تحريكه. تتحقق تنمية الشركة خطوة فخطوة، وتعتمد كل خطوة على العقل أولاً، وليس على المال. ويجب تشغيل الشركة بالذكاء والشجاعة وتعاون فريق العمل. وما دامت الشركة متفوقة فإن الأموال ستأتي إليها بالتأكيد.

ثالثاً، لا أضع خطة: منذ أن عملت في مجال الإنترنت العام 1999 إلى اليوم، كتبت خطة تجارية واحدة فقط، لكنها رُفضت من شركة استثمار مخاطر، بعد ذلك لم أكتب أي خطة. إذا كان تقرير الخطة كبيراً، يسهل عليه أن يبتعد عن الواقع، وإذا لم تعمل الشركة حسب الخطة، خدعت المستثمرين؛ إذا عملت بموجبها لا يمكنها أن تتكيف مع الوضع الذي يشهد تغيرات على الدوام، لذلك لا نضع خطة.

الفصل الثاني: رفع قدرة القيادة بابتكار فريق العمل

الإنترنت قطاع شامل، مكون من الخدمة والتكنولوجيا. سبب تطور «علي بابا» إلى وضعها الحالي يعود إلى تمسكنا بالخدمة والتكنولوجيا، حيث نولي خدمة العملاء اهتماماً بالغاً، كما نهتم أيضاً بدعم تشغيل الأعمال بالتكنولوجيا القوية.

أنا لا أفهم التكنولوجيا، فكيف أقود شركة للإنترنت؟ أعتقد أن مفتاح هذه القيادة هو احترام الخبراء المتخصصين. لم أتشاجر مع أي مهندس، والسبب الأول لذلك يعود إلى أنني لا أفهم ما يقولونه عن الأنظمة والبرمجيات.. لكن

لابد أن نفهم شيئاً واحداً: فنحن نعمل وفقاً لحاجة العملاء. أنا أمثل 80 % من الذين لا يفهمون الكمبيوتر في الصين، لذلك تكون حاجة العملاء حاجتي. طلبت من المهندسين أن يطوروا أنظمة تتطابق مع طلبات العملاء.

كيف يمكن حل التناقضات؟ أولاً يحتاج الحلّ إلى التفاهم والاحترام المتبادل، كما يحتاج إلى وسائل ضرورية. كان وزير الخارجية الأميركي الأسبق كولن باول قد قال ذات مرة: ما العمل إذا لم يعمل حسب نصيحتك الشخصُ الذي عليه أن يقدم تقرير عمل لك؟ أولاً، إعادة تدريبه من جديد؛ ثانياً، نقله؛ ثالثاً، عزله. إذا لم تعمل هكذا يشعر الآخرون باليأس، ولن تنفذ خطة الشركة في النهاية.

لذلك علينا أن نعرف أن الرئيس لا يجوز له أن يتسابق مع مرؤوسيه في المهارة، بل عليه أن يتنافس في النظرة، يجب أن تكون نظرته أبعد، يجب أن تكون النظرة على مستوى القيادة. وعليه أن يتسابق في سعة الصدر. صدر الرجل واسع، لأنه مملوء بالظُلم، عليه أن يتسامح مع مرؤوسيه والعاملين وفريق العمل. التعاون ليس ليوم أو يومين، إذا كنت على صواب، توجد فرصة للشهادة على هذا الصواب بالتأكيد. وعليه أن يتسابق في القوة الحقيقية. يجب أن تكون قدرة المسؤول على تحمل الفشل أقوى من مرؤوسيه. فإذا سقط حجرٌ من علٍ، وأصاب الآخرين، فسيسقطون أرضاً، أما المسؤول فعليه أن يصمد وكأنه لم يصَب، وهذا أحد شروط القائد الممتاز. لذلك لابد أن يتحلى القائد الممتاز بالنظرة الصائبة وسعة الصدر والقوة الحقيقية.

في ما يعني فريق العمل، يحب الصينيون الفريق المكون من ليو (بي) وقوان (يوي) وتشانغ (في) وتشاو يون وتشوقه ليانغ (الأبطال الخمسة في الرواية الكلاسيكية الصينية بعنوان «الممالك الثلاث»)، لكن يصعب علينا أن نجد مثل هذا الفريق. أنا أفضل الفريق في رواية «رحلة إلى الغرب» المكون من الراهب تانغ سنغ والقرد سون وو كونغ والخنزير تشو با جيه، لأن من السهل أن نجد أمثالهم. الراهب تانغ سنغ لم تكن له قدرة كبيرة، لكن هدفه واضح: الحصول على الأسفار البوذية، القادة أمثاله موجودون في الوحدات العادية. القرد سون وو كونغ يتحلى بقدرة جبارة لكنه يثير متاعب كثيرة، يُحقق النجاح بها ويفشل بها، هل يوجد أمثاله في وحداتكم؟ يوجد بالتأكيد. أمثال الخنزير تشو با جيه يتراجعون إلى الخلف أمام الأعمال، ويتسابقون إلى الأكل والشرب بسرعة، أمثاله كثيرون في كل وحدة عمل. ماذا عن الراهب الرملي شا خه شانغ؟ لا يهتم برسالة ولا نظرية قيم، يمرر بطاقة دوام العمل ليعمل ثماني ساعات كل يوم ويعمل بهدوء، أمثاله كثيرون في

كل وحدة عمل. هذا الفريق فريق موجود في حياتنا الواقعية. لكن هذا الفريق حصل على الأسفار البوذية الحقيقية بعد أن جرّب مصائب وكوارث.

ألخص هذا الفريق كما يلي: عليك أن تتصرف مثل الراهب الرملي شا خه شانغ، وأن تقود فريق العمل مثل الراهب تانغ سنغ، وأن تعمل مثل القرد سون وو كونغ، وأن تعيش مثل الخنزير تشو با جيه. تطورت «علي بابا» من 18 شخصاً إلى أكثر من عشرة آلاف عامل، لكنني أشعر بأن العمل يصبح أسهل فأسهل، والسبب في ذلك يعود إلى ثقافة الشركة المبنية على هذا الفهم. ما هي نواة ثقافة فريقنا؟ هي أننا «كلنا من العاديين، نجتمع لنؤدي عملاً غير عادي». لذلك لا نحتاج إلى نخبة، «علي بابا» لا ترحب بالنخبة. لأنني أعتقد أن الشخص الذي يقول: «إنني من النخبة»، ليس من النخبة بالتأكيد. الشخص الذي يعتبر من النخبة فعلاً، ينظر إلى نفسه بتواضع شديد؛ وعندما ينضم إلى الفريق بقلب عادي، يمكنه أن يحقق منجزات.

كنت أعارض الحاصلين على شهادة MBA دائما، أما الآن فلا أعارضهم لأن «علي بابا» لا تسمح للحاصلين على شهادة MBA الجدد أن يعملوا في الإدارة، بل تضعهم في الجبهة الأمامية، ليعملوا في المبيعات في قسم قوانغدونغ، والذين صمدوا بعد ستة أشهر في العمل، تستمع الشركة لآرائهم. إذا لم يصمدوا، فليغادروا الشركة. فهمنا لـ MBA مثل فهمنا للعب كرة السلة، ربما تكون قامة حاملي شهادة MBA طويلة جداً، مترين أو 1.9 متر، لكنهم لا يريدون حني أجسامهم أثناء اللعب. قامتنا 1.6 متر، لكننا نتدرب يومياً، لذلك ننجح في الرمي. طبعاً، لا يجوز أن نشكل فريقا لكرة السلة من قصار القامة، يجب أن نجد بعض الذين قامتهم طويلة. مفتاح المسألة أن يندمج الحاصلين على شهادة MBA في فريق العمل بعد دخولهم شركتنا.

حالياً أطلب من كثير من زملائي أن يدرسوا MBA. وبعد عودتهم من الجامعة يقولون إن عليهم أن يأخذوا هذه المقررات مبكراً، فأقول لهم ليس مفيداً أن يدرسوها مبكراً، ولا أتمنى منهم أن يكونوا ممتازين في كل مقرر، المهم أن يختاروا ما يحتاجونه، أو أقول إن عليهم أن يدرسوا حسب قدرتهم. ثم بعد الدراسة عليهم أن ينسوا كل ما درسوا، وبهذا الأسلوب يمكن القول إنهم تخرجوا حقاً. إذا قالوا لي إن هذا أو ذاك مكتوب في الكتب، فهم لم يتخرجوا، لأن معرفتهم لم تتحول بعد إلى قدرة. بعد أن تعلموا MBA وجدوا أنهم يختلفون عما كانوا عليه قبل الدراسة، سواء في التفكير النظامي أم في زاوية النظر إلى الشؤون على المستوى النظري، وكانت نتيجة الدراسة ممتازة حقاً. لذلك تضع «علي بابا» الحاصلين على شهادة MBA الذين جاؤوا من خارج الشركة في الجبهة الأمامية ليعملوا، بينما نبعث مَن داخل الشركة ليتعلموا MBA. هذا النظام مهم جداً لتنمية الشركة.

الفصل الثالث: تكوين قوة التماسك بابتكار نظرية القيم

إدارة العاملين مسألة أساسية لتشغيل الشركة، بالنسبة إلى إدارة الناس أُفضّل قولاً شعبياً قديماً هو «أُفضّل قيادة جيش كبير على قيادة راهب واحد». لماذا؟ لأن إدارة الراهب صعبة. إذ ليست له أي رغبة، ولا يؤثر فيه شيء. إذن كيف يدير الرهبان المعبد؟ بالثقافة وليس بالنظام. في شركة «علي بابا» نخبر العاملين بالنظام الثقافي ونظام نظرية القيم وماذا عليهم أن يعملوا وماذا عليهم ألا يعملوا؟ تطورت «علي بابا» من 18 عاملاً إلى أكثر من عشرة آلاف عامل بالإحساس بسمو الرسالة ونظرية القيم والهدف المشترك.

قبل أكثر من مائة سنة عندما أُنشئت شركة GE حدّدت رسالتها: ليضاء العالم كلّه. فعمل العاملون فيها جميعاً بحسب هذا الهدف. هدف ديزني لاند أن يفرح الناس في العالم كلّه، لذلك أنتجت هذه الكمية الكبيرة من الأفلام لتمتع بها. إقامة شركة تحتاج أولاً إلى الإحساس القوي بسمو الرسالة، ورسالة «علي بابا» هي التالية: لا توجد في العالم تجارة صعبة التنفيذ، معنى ذلك أن التجارة يجب أن تكون أسهل فأسهل للشركات المتوسطة والصغيرة من خلال الإنترنت. لكن كيف نجعل الرسالة أكثر من مجرد كلام فارغ؟ بالفحص، لنقوم بالخدمات ونعمل المنتجات ونضع النظام حسب هذه الرسالة، ونلغي كل ما يخالف الرسالة.

إلى جانب ذلك لا بد أن تكون هناك منظومة قِيَم. تطلب «علي بابا» من عامليها أن يهتموا بالوفاء والحماسة واحترام عملهم؛ أثناء العمل عليهم أن يهتموا بفريق العمل وقبول التغيرات ووضع طلب العملاء في المقام الأول. ليس من المؤكد أن تكون هذه المفاهيم صحيحة، لكننا حددناها فل ابد أن نعمل بموجبها. كل عامل في الشركة عليه أن يعمل بموجب هذه المنظومة. كيف نضمن أن ينفذها العاملون؟ بالفحص. منذ العام 2003 إلى اليوم، نقوم بالفحص كل ثلاثة أشهر، الفحص في مجالَيْ إنجازات العمل وأحوال تنفيذ كل عمل.

في «علي بابا»، نسمّي العامل الذي يحقق إنجازات كبيرة في العمل، وتكون نظرته للقيم ضعيفة، ولا يهتم بفريق العمل، ويحب إبراز نفسه أو يخدع العملاء أو يبالغ في كلامه، نسميه «الكلب البري»، فهذا العمل لا تريده الشركة؛ في حين أن من يكون ممتازاً في نظرته إلى القيم، ويهتم بزملائه ويبرّ بوالديه، من دون أن يحقق إنجازات في العمل، نسمّيه «الأرنب الصغير»، وهذا العامل لا تريده الشركة أيضاً. العاملون المقبولون في الشركة ممتازون في إنجازات العمل وفي النظرة

إلى القيم، فنصيب كلّ من هذين المؤشرين 50 % من الفحص. من أجل ضمان نتيجة العمل لابد من فحص النظرة إلى القيم.

بعد التدريب القيم والإحساس بسمو الرسالة، بات لـ«علي بابا» هدف واحد، واتَّضح أفق مستقبلها وطريق تطورها.

أولاً، سنواصل تنمية الشركة لمدة مائة وستين. تبدو عبارة «تنمية الشركة لمدة مائة وستين» غريبة، فمامعنى هذه العبارة؟ معناها أن يكون لفريق العمل هدف واضح لتصبح إمكانية تحقيقه كبيرة. إذا قلنا إننا نحول شركتنا إلى شركة لمائة سنة، الأمر الذي سيصبح مجرّد شعار من شأنه أن يُلصَقَ على الجدار فقط، لأن كثيرا من الشركات قالت إنها تريد أن تصبح شركات تعيش مائة سنة. معنى «تحقيق التنمية المستدامة لمدة مائة وستين» أننا ولدنا سنة 1999، ونريد أن تبقى شركتنا إلى سنة 2101، أي أن تكون عابرة ثلاثة قرون. هذا الهدف واضح جداً، ويسهل علينا أن نضع نظاماً وسياسات مفصلة لضمان تحقيقه.

ثانياً، نريد أن نصبح أحد المواقع العشرة الكبيرة في العالم. كان هذا الهدف صعباً جداً في العام 1999، كانت «علي بابا» في المركز الـ 340 ألفاً، لكنها تقترب اليوم من هدفها. إذا جمعنا مواقع «ياهو» الصينية و«تاوباو» و«علي بابا» معاً فمن الممكن أن ننضم إلى أكبر عشرة مواقع على الإنترنت في العالم.

ثالثاً، نتمنى أن نصبح شركة شعبية صينية تنضم إلى أقوى 500 شركة في العالم. إلى يومنا هذا لم تقترض «علي بابا» فلساً من البنك ولم تطلب فلساً من الحكومة، وليس عليها فلس واحد من الديون. إذا نجحنا في الانضمام إلى أقوى 500 شركة في العالم، فهذا دليل على أن أرض الصين يمكن لها أن تُنبت شركة على المستوى العالمي؛ بنظرتنا إلى القيم وإحساسنا بسمو الرسالة، نريد أن نبني شركة يفخر بها الصينيون. لذلك، كل ما سنعمل عليه من الآن فصاعداً، يجب أن يتفق مع هذا الهدف.

يشبه إنشاء منظومة القيم ممارسةَ الرياضة البدنية. لن تشعر بفائدتها عندما تكون صحتك قوية، لكن دورها يظهر عندما تمرض. عاشت «علي بابا» أقسى اختبار لها في فترة انتشار «سارس»، حينما سافر أحد زملائي في الشركة إلى مقاطعة قوانغدونغ، وخشي الناس أنه عاد إلى مدينة هانغتشو بفيروس سارس، وعُزل مئات العاملين بالشركة، وعُزِلتُ ثمانية أيام. قبل نصف يوم من عزلي، توقعت أنني سأعزل، لأن درجة حرارة جسم إحدى زميلاتي ارتفعتْ كثيراً، بعد

عودتها من مدينة شنتشـن في مقاطعة قوانغدونغ. في تلك الحالة اتخذنا إجراءات عاجلة: طلبت من كل العاملين أن يعودوا إلى بيوتهم بأجهزة الكمبيوتر ليعملوا في بيوتهـم. وفعلاً، تم عزل هؤلاء العاملين في اليوم التالـي لمدة ثمانية أيام. في تلك الأيـام الثمانية اتصل بنا هاتفياً آلاف العملاء، أو أرسـلوا إيميلات إلى «علي بابا»، لكن لم يعرف أحد أننا معزولون. بعد «سـارس» فكرت في عمل نسـخة احتياطية فـي مدينة أخـرى، فعملنا نسـخة احتياطيـة لأداة الدفع «تشـيفوباو» فـي مكتبنا في مدينة تشـنغدو. لكن لـم يخطر ببالنا أن يحـدث زلزال في سيتشـوان، فحُولت كل الاتصالات الهاتفية من مدينة تشـنغدو إلى مدينة هانغتشـو، فعـاد كل عاملينا بمن فيهم الحوامل والمرضى في هانغتشـو إلى مكاتب الشـركة لاسـتقبال الاتصالات الهاتفية بشـكل طوعي، لأن الاتصـالات الهاتفية كانت كثيرة جـداً، كانت منظومة قيمهم قد أملت عليهم ضرورةَ العودة إلى المكاتب لحل مشكلات العملاء.

لذلـك أقـول إن نظرية القيـم تلعـب دوراً رئيسـياً في الفتـرات الصعبـة. إذا أرادت الشـركة أن تتجـه إلـى العالم وإلـى النجاح، فـلا بد أن تتحلى بالإحسـاس بسمو الرسالة ومنظومة القيم والهدف المشترك، ولابد أن تنفذها في أعمالها، وأن تفحص نتيجة التنفيذ.

الفصل الرابع: ضمان التنمية المستدامة بالابتكار التنظيمي

قبل ثماني سنوات، أعفينا مديراً من منصبه، فثارت ثائرة الكثيرين من العاملين في الشـركة وقالوا: «إذا طُرد، سـنترك الشـركة أيضاً»، الأمر الذي كان بمثابة «هزة أرضية» لإدارة الشركة. عانت شركات كثيرة من هذه المشكلة. لكنني وجدت أثناء عمليـة البناء النظامي ظاهرة لطيفة وهي: سياسـات حزبنا ممتـازة في هذا المجال، إذ يمكن له، على سـبيل المثال، أن يغير محافظاً أو عمدة مدينة بسـرعة فور اتخاذ قراراته، وذلـك بفضل وجود نظام البديل، أي أن هناك شـخصاً مؤهلاً مُهيّأً ليكون خَلَفاً للشخص المصروف، وهذا أمرٌ مهم جداً للتطور التنظيمي.

بعد ذلك، بدأنا نكتشـف طريقاً للبناء التنظيمي للشـركة: فعلى سبيل المثال، منذ تسـع سـنوات، لم أركب مع المدير العام والرئيس التنفيذي أو مدير التشـغيل الرئيسي لشـركتنا طائرة واحدة معاً، لأن الطائرة إذا سقطت، سنموت نحن الأربعة معاً، الأمر الذي سيسـبب مشـاكل كبيرة للشـركة. علاوةً على ذلك، لـ «علي بابا» إجراءات أخرى لضمان اسـتمرارية الشـركة، إذ يُطلب من كل كادر في الشركة أن يجد خلفاً له.

لتنمية الشـركة مراحل مختلفة، وهي تواجه مشكلات مختلفة، فعندما يعمل في الشركة عشرون أو ثلاثون عاملاً، يسمع كل العاملون كلامك، ولن تكون هناك تناقضـات كثيـرة. عندما يزداد عـدد العاملين ويرتفـع إلـى 80- 120 عاملاً، تصبح الأحـوال أكثـر تعقيـداً. وعلى الشـركة في هـذه الحـال أن تقيم نظـام الإدارة على ثلاثة مستويات. تحتاج الشـركة إلى مديرين محترفين، لكن من المحتمل ألا يفهم هؤلاء كيفية تنمية الشـركة، فمن السهل أن تواجه الشركة مشكلات خطيرة في هذه الحالة. عندما يصل عدد العاملين في الشركة إلى مائتين، تصل الشركة إلى أصعب مرحلة، فإذا وصل العدد إلى ثلاثمائة أو أربعمائة، تشعر بنوع من الراحة، ثم تتطور الشـركة بصورة سلسـة بعد أن يبلغ عدد العاملين فيها سـبعمائة أو ثمانمائة؛ لكنها سـتواجه صعوبة مرة أخرى عندما يصل عدد العاملين فيها إلى ألف، وتشهد معظم الشـركات تدهـوراً بعـد أن يبلغ عـدد العاملين فيهـا 1200- 1300؛ وبعـد أن يصل عددهم إلى 2000، تدخل الشـركة في تجربة جديدة. هكذا تتطور الشركة، وتواجه مشكلات جديدة في كل مرحلة، وتعرف تجارب جديدة في التشغيل.

يجـب أن تتخذ الشـركة تدابير مختلفة لمواجهة مسـألة الخلـف في مختلف المراحل. لا داعي للتفكير في هذه المسـألة عندما يعمل في الشركة بضع عشرات فقـط مـن العاملين، بل يجـب التفكير فيهـا عندما يعمـل فيها ألف عامـل أو أكثر، ويجب أن يتحمل قسـم التنظيم مسـؤولية اختيـار الخلف، ويبعثه إلـى الجهة ذات العلاقة للدراسـة ولتعزيز إحساسه بسمو الرسـالة ونظريته للقيم وليدرس أساليب الإدارة، ثـم ليعمـل مسـؤولاً. أرى أن النظام الصينـي للتنظيـم والإدارة متميز. من يعرف فـي الولايـات المتحدة الأميركيـة حتى في أيامنـا هذه مَن سـيتولى منصب الرئيـس الأميركي بعد خمس سـنوات؟ لكن يمكننا أن نعرف من سـيتولى منصب الرئيس الصيني. نفس الشيء في الشركة، لابد أن نحسن البناء التنظيمي في النظام الصيني، لا يمكن للشركة أن تبقى وقتا طويلا إلا بنظام الفحص.

بعد أن سـجلت «علي بابا» في البورصة في السـنة الماضيـة، اتخذت إجراءً جريئاً: فَلْنَدَعْ سـون تونغ يوي رئيس شـبكة «تاوباو» و«لي تشي» الرئيس التنفيذي للعمليـات لمجموعـة «علـي بابـا» و«وو جيونـغ» الرئيـس التنفيـذي للتكنولوجيا لمجموعة «علي بابا» و«لي شـيوي هوي» نائب الرئيس المتمرس لمجموعة «علي بابا» يأخذون إجازة لمدة سنتين ونصف لكي يرتاحوا ويستعيدوا نشاطهم.

لمـاذا؟ لأننـي أعرف تعب الرئيـس التنفيـذي. أنـا لا أتقابل مـع عميل ولا أتفاوض حول أي صفقة، لكني أفكر في هذه المسـألة 24 سـاعة كل يوم. حقاً لقد

تعبوا كثيراً. أتمنى أن أستطيع أن أتقاعد مبكرا قليلا. عندما أشعر بالتعب وأنظر إلى فريق عملي الذي عمل معي 9 أو 10 سنوات، أعرف أن تعبهم يفوق تعبي. بعد هذه السنوات، ليس لهم أصدقاء فزملاؤهم أصدقاؤهم؛ ليست لهم حياة ولا هوايات، أصبح العمل كل حياتهم. إذا استمروا في هذه الحالة عشر أو عشرين سنة، سيندمون عندما يستعرضوا ماضيهم. في حياة الإنسان أشياء كثيرة، هوايات، أصدقاء، حياة شخصية، هكذا يمكنه أن يبتكر، لا يمكن للإنسان أن يواصل الابتكار إذا فكر في عمله وحده.

حالياً، تم تسجيل الشركة في البورصة، علامتنا التجارية ممتازة، حان الوقت ليشاهد هؤلاء العالم الخارجي، ليذهبوا إلى هارفارد، إلى جامعة بكين، ربما سيصبحون مفعمين بالقوة والحماس بعد ثلاث أو أربع سنوات، فيمكنهم أن يصبحوا خلفاً لنا ليلعبوا دوراً أعظم. إذا عادوا إلى الشركة بعد بضع سنوات، يصبح بإمكاني أن أحقق خطة تقاعدي. طبعاً، إذا لم يعودوا، الأمر جيد أيضاً. لسنا مدينين للشركة، ولا الشركة مدينة لهم. الشركة لا تسلب شيئاً من أي شخص، وأي شخص لا يسلب شيئاً من الشركة.

جملة القول، إذا أرادت الشركة التنمية المتواصلة، عليها أن توضح الإحساس بسمو الرسالة ونظرية القيم والهدف المشترك، لابد أن تقيم نظام إدارة وتنظيم مناسب للشركة المناسب. معيار تقييم نجاح أو فشل رجل أعمال هو قدرته أو عجزه إقامة نظام لكي يعمل هذا النظام بسلامة بعد عشر سنوات أو عشرين سنة من مغادرته للشركة. بالنسبة لـ«علي بابا» وأنا، إذا فشلتْ بعد مغادرتي، فإن ذلك سيكون عاراً عليَّ طوال حياتي؛ أما إذا واصلت تقدمها بعد مغادرتي ويتجاوز تقدمها مائة سنة، فسيكون ذلك نجاحاً حقيقياً لها.

تحليل نموذج

نظرية القيم لشركة «علي بابا»

تتميز إدارة علي بابا بنظرية القيم، بينما يتميز فحصها لتنفيذ نظرية القيم بالابتكار. أسوق مثالاً واحداً حول كيفية تمسكنا بنظرية القيم. في العام 2002، وضعنا هدف أن تحقق الشركة ربح يوان واحد (نحو 0.125 دولار أميركي) في ذلك العام، لأن الشركة كانت تخسر سنوياً قبل العام 2002، فتمنى كل العاملين بالشركة من القيادة إلى العامل العادي أن تحقق الشركة ربحا. لكن، كيف الطريق لتحقيق الربح؟ قررنا أن نبدأ من 0.125 دولار أميركي.

كان الهدف واضحاً، يمكن لكل شخص أن يساعدنا على تحقيقه، من خلال زيادة عميل واحد، أو الاقتصاد في الكهرباء.. لكننا واجهنا صعوبة حيث كانت عادة تقديم العمولة في مجال التجارة الإلكترونية منتشرة سنة 2002، وبخاصة بالنسبة إلى الشركات المتوسطة والصغيرة. إذا لم نقدم العمولة فلن نحصل على طلبيات. ما العمل؟ عقدنا اجتماعاً، كان رأي معظم الناس أن نقدم العمولة من أجل أن تبقى الشركة، ثم نحاول أن «ننظف» أنفسنا؛ لكن كان من يقول بأن نظرية القيم مهمة جداً، لا يجوز أن نقدم العمولة. قررنا في النهاية أننا نفضل إغلاق الشركة على تقديم العمولة. فقال الجميع: هذا ممكن، ولنعمل حسب هذا المبدأ.

كانت النتيجة أن العمل في الشهر الأول تمّ بسهولة، لكن مشكلة ظهرت فجأة في الشهر الثاني: كانت قيمة المبيعات الشهرية لشركة «علي بابا» نحو 20 ألف دولار أميركي، حقق اثنان من عاملي المبيعات نحو 15 ألف دولار أميركي بسبب تقديمهما العمولة. ما العمل؟ إذا طردناهما من الشركة، فستكون قيمة المبيعات الشهرية للشركة 2500- 3000 دولار أميركي فقط. فظن العاملون أنه من المستحيل طردهما. لكني طردتهما في النهاية. أعتبر هذا الأمر درساً بالغ القسوة لكل العاملين.

ومنذ ذلك الحين أدرك الجميع أن نظرية القيم لـ«علي بابا» حقيقية. أهم شيء لتطوير «علي بابا» إلى حالتها الحالية نظام القيم. قالت الشركات إنها مطمئنة على أن تتعاون مع «علي بابا»، لأنها لا تقدم العمولة، بل توظف أموالها في مساعدة الشركات على النمو. لذلك يمكن القول إن بناء نظام نظرية القيم جعل «علي بابا» تكسب ثقة الشركات المتوسطة والصغيرة، وساعدت «علي بابا» على الاتجاه نحو النجاح.

التفاعل بين المعلم والطلاب

سؤال: عندي سؤالان حول شبكة «تاوباو» التابعة لشركة «علي بابا». حسب معرفتي أن مبيعات شبكة «تاوباو» تجاوزت «كاريفور» في السنة الماضية، فقد بلغت نحو 44.3 مليار يوان (نحو 6.368 مليار دولار أميركي)، لكن يبدو أن أرباح «تاوباو» تختلف عن أرباح أمثال «كاريفور». إذن ما هي الإجراءات التي ستتخذونها لزيادة أرباح شركتكم من خلال قيمة المبيعات الكبيرة هذه؟ سؤالي الثاني هو التالي: تواجه شبكة «تاوباو» بصفتها موقعاً افتراضياً جماهيرياً غير متخصص على الإنترنت تحديات المواقع المتخصصة على الإنترنت أثناء تنميتها السريعة، مثلاً: الأزياء والإكسسوارات لـ PPG، ومنتجات الأمومة والطفولة لـ redbaby، وموقع أقامه المركز الصيني للتجارة الإلكترونية وشركة بمدينة قوانغتشو

معاً، تستخدم كلها أسلوب المحلات الحقيقية وليس الأسلوب الافتراضي. لذلك أعتقد أن شبكة «تاوباو» تواجه تحديات متزايدة في السوق، تجاه هذا الوضع هل لديكم بعض الاقتراحات والأفكار المفيدة؟

إجابة: أولاً لنتحدث عن شبكة «تاوباو». لا تسعي «تاوباو» اليوم وراء الربح، لأني وعدت بأن لا تحصل رسوماً لمدة خمس سنوات. لا تحقق «تاوباو» ربحاً اليوم، مع أننا قادرون على تحقيق الربح، إذا أعلنا أن «تاوباو» تريد أن تحصل الرسوم ابتداءً من اليوم، فإنها ستربح في مدة شهر بالتأكيد. لكن هدف «تاوباو» ليس تحقيق الربح فقط فهي تريد أن تؤثر في المجتمع. في العصر الصناعي، كل أنظمة المعلومات مصممة للتصنيع، لأن عدداً كبيراً من أنظمة خطوط إنتاج التصنيع من النظام المعلوماتي في القرن العشرين، أنتج شكل «وول مارت» التجاري، لأن كل أعمال «وول مارت» تنتج بوفرة وتُسوّق على نطاق واسع، فتنخفض كلفتها أكثر فأكثر، وتشتد تجانسية السلع أكثر فأكثر، مما يؤدي إلى أن الجميع لا يجدون الفرصة لتحقيق الربح. دخل الناس عصر التخصيص للمستهلك. قبل خمس سنوات، إذا رأت فتاة ثوباً جميلاً في محل تجاري وقال لها صاحب المحل إنه قد باع 500 قطعة منه، فستشتريه بالتأكيد. واليوم إذا عرفت الفتاة أنه باع منه 500 قطعة، تترك المحل فوراً، لأنها تريد ثوباً مميزاً، لا تلبسه 500 فتاة أخرى. لذلك نقول إن عصر المعلومات عصر التخصيص للمستهلك. سيولد شكل تجاري جديد خاصّ بكيفية تحقيق التخصيص للمستهلك، وشبكة «تاوباو» عليها أن تأخذ بتوجّه العصر. ما هي السلعة الأكثر رواجاً والتي تُباع على شبكة «تاوباو»؟ الأزياء. بلغت مبيعات الأزياء في السنة الماضية 36 مليون قطعة! تساءل الجميع في البداية: كيف نبيع الأزياء على الإنترنت؟ فقلت لهم إن العصر تغير، وأساليب ملبس الفتيات تنوّعت.

لذلك أقول إن ما تسعى وراءه شبكة «تاوباو» هو التأثير في المجتمع. نحن نمتلك موارد هائلة في عصر المعلومات، ويمكن لنا أن نتخذ نظام تشغيل مايكروسوفت أداة، ورقائق إنتل أداة. يصعب على مايكروسوفت أن تنافِس إنتل في الرقائق، كما يصعب على إنتل أن تنافِس مايكروسوفت في نظام التشغيل، لكن هناك فرصاً لكيفية استخدام كل منهما، فكلنا متساوون أمام الإنترنت. إذا ولدت اليوم مجموعة تجارية تلبي التخصيص في الصين، ستولد بالتأكيد شركة تتجاوز «وول مارت»، لذلك وضعت «تاوباو» هدفاً لها هو تحقيق 44.3 مليار يوان (نحو 6.368 مليار دولار أميركي) من المبيعات في السنة الماضية، ونحو 14.7 مليار دولار أميركي في السنة الجارية، ونحو 29.1 مليار دولار أميركي في السنة القادمة.

سأل الجميع: كيف تحقيق 14.7 مليار دولار أميركي؟ يبدو أننا قد حققنا هذا الهدف في سنة 2008. لكني لست سعيداً جداً، عندما تبلغ قيمة المبيعات 29.1 مليار دولار أميركي في السنة القادمة سأكون سعيداً. لماذا نفكر في 29.1 مليار دولار أميركي في السنة القادمة ونحن حققنا نحو 14.7 مليار دولار أميركي في السنة الجارية؟ إذا لم تفكر على هذا النحو، ولم تحدد هدفاً للشركة فلن يفكر أحدٌ في هذا الهدف. بعد ذلك وضعتُ هدفاً آخر وهو أن تتجاوز قيمة تجارة شبكة «تاوباو» كل محلات «وول مارت» في العالم خلال 10 سنوات. إذن ما هي قيمة تجارة «وول مارت» في العالم في ذلك الوقت؟ قلت لهم 3500 مليار يوان (514.7 مليار دولار أميركي)، كان إجمالي البيع بالمفرق من إجمالي الناتج المحلي الصيني نحو 1.147 تريليون دولار أميركي سنة 2007. ربما كان هدفنا يستحيل تحقيقه، لكن، قبل أربع سنوات وضعنا هدف تجاوز «وول مارت» في الصين خلال جهود خمس سنوات، وحققنا ذلك بعد سنة ونصف من طرح هذا الهدف.

نريد أن نحقق هذا الهدف في مدة 10 سنوات، من دون أن يعني ذلك مقدار الأموال التي سنربحها، بل يعني كيف نغير سلسلة إيكولوجية تجارية ونقيم حضارة تجارية. ذلك أنني رأيت ظاهرة غير عادلة لا بد من تغييرها والثورة عليها لتحقيق القيم. ما هذه الظاهرة؟ تنتج شركة TCL وشركة «هاير» كمية كبيرة من أجهزة التلفاز والثلاجات، لكن ربح هذه المنتجات هو دون 1 % من قيمة المبيعات. أين ذهبت الأرباح الهائلة إذن؟ ذهبت إلى شركة Gome ومثيلاتها، حيث بلغت رسوم دخول محلات Gome 15 % من قيمة المبيعات إلى جانب تخفيض الأسعار. أخذتْ شركة Gome الأموال من هذه القنوات وسجلت في البورصة لتشتري مزيداً من الأراضي لتعمل في قطاع العقارات، ولا تُرجع الأرباح إلى المستهلكين، مما جعل الأسعار ترتفع أكثر فأكثر. هكذا يكون ربح قطاع التصنيع أقل من 1%، وعندما يقل عن 1 %، هل يمكن لك أن تتصوّر أن قطاع التصنيع سيجد الأموال لممارسة البحوث والتطوير لإنتاج منتجات أفضل؟ مستحيل.

اليوم تخبرهم شبكة «تاوباو» أننا نحتفظ بـ 3 % فقط من الرسوم، ونُرجع 27 % إلى قنوات التوزيع المتوسطة للمستهلكين والصانعين، ليصبحوا أكثر قوة. بهذا الأسلوب يمكنك أن تقدم إسهاماً للمجتمع كي تكون قنوات الاستهلاك أكثر سهولةً. لذلك أقول إني آخذ الرسوم بنسبة 1 % فقط مهما تبلغ قيمة المبيعات. إذا اكتشفت أن تحصيل الرسوم من أسهل الأعمال، لن تبقى لديك رغبة في تحصيل الرسوم. قلت للشباب الذين يبلغ معدل أعمارهم 23- 24 سنة: أريدكم أن تحققوا

لي رؤية أن تتجاوز قيمة مبيعات شبكة «تاوباو» 10 تريليونات يوان (نحو 1.74 تريليون دولار أميركي) قبل وفاتي، فقالوا: «في حياتك إنشاء الله!».

سؤال: عندي بعض الأسئلة الصغيرة. أولها حول مواقع «تاوباو» و«علي بابا» و«علي ماما» و«علي بوه بوه» و«علي جيه جيه». ماذا تعمل هذه المواقع على الإنترنت؟ السؤال الثاني: ما هي قوتك التنافسية المحورية؟ تحدثت قبل قليل عن نظرية القيم للشركة، لكني وجدت أن الذين خارج شركتكم يقيّمون شركة «علي بابا» باسم «ما يون» فقط.

إجابة: على ماذا تعمل شركة «علي بابا»: أريد أن أقول أولاً: إن لـ«علي بابا» استراتيجية. منذ أن سجلت «علي بابا» في البورصة، قبلت أن تجري وسائل الإعلام محادثة معي مرة واحدة فقط في كل سنة. إذا تحدثت كل يوم، لا أحد يستمع إليك، لكن إذا تحدثت مرة واحدة في سنة واحدة، فإن الناس يستمعون إليك بانتباه. قلت في 6 نوفمبر 2007 إن «علي بابا» ستعمل حسب استراتيجيتين: أولاً، القيام بالبناء الأساسي للتجارة الإلكترونية الصينية؛ ثانياً، بناء سلسلة إيكولوجية للتجارة الإلكترونية الصينية. في الولايات المتحدة الأميركية ثمة سوق متخصصة للتجارة الإلكترونية وعمل التجارة الإلكترونية هناك صعب جداً، لأن البنية الأساسية في الولايات المتحدة الأميركية كاملة وحسنة، فيصعب إقامة تجارة إلكترونية خالصة. البنية الأساسية في الصين سيئة، لذلك إذا قمت بها فمن المحتمل أن تصبح أنموذجاً. لذلك أتمنى أن ترتبط كل الشركات التقليدية التي تريد أن تقوم بالتجارة الإلكترونية في المستقبل بـ«علي بابا».

لذلك يمكن القول إن ما نعمله في الصين مثل الغاز والماء والكهرباء وغيرها من المنشآت الأساسية هو خطوتنا الأولى. نقوم بالبناء الأساسي للتجارة الإلكترونية في خمسة مجالات، أولاً، بناء نظام الوفاء والسمعة، أي ما نسميه «تشنغ شين تونغ»، ثانياً، بناء نظام الدفع، أي «تشي فو باو»؛ ثالثاً، بناء محرك البحث، حيث اشترينا محرك البحث من «ياهو». ثم يكون نظامنا للسوق «شبكة علي بابا» وشبكة «تاوباو»، أما البرمجيات فهي «برمجيات علي».

عن السؤال الثاني: لماذا ظهرت شركات «علي ماما» وغيرها؟ أجيب بأنها ظهرت من أجل مساعدة الصين على بناء نظام إيكولوجي للإنترنت. أكثر ما أقلق عليه هو أن تكون الإنترنت موضع احتكار بعض الشركات الكبيرة، فبذلك ستنتهي روح الإنترنت، لأن الإنترنت تحتاج إلى الانفتاح والاستفادة المشتركة والعولمة والمسؤولية، لنفترض عدم وجود بيئة إيكولوجية، وأن شركات كبيرة عدة تسيطر

على الإنترنت في يوم من الأيام، ألا يُهلِك ذلك الإنترنت؟ وكيف يمكن مساعدة عدد لا يحصى من المواقع المتوسطة والصغيرة على الإنترنت لتتطور؟ هدف شبكة «علي ماما» أن تساعد عدداً لا يحصى من المواقع المتوسطة والصغيرة على الإنترنت على حل مشكلة تحصيل الرسوم. لولا المواقع المتوسطة والصغيرة على الإنترنت لما كانت شبكة «تاوباو»، وعندما كانت «تاوباو» تنافس موقع egou، ساعدنا عدداً كبيراً من المواقع المتوسطة والصغيرة، وإذا لم نساعدها بعد أن حققنا الثروة، فلن تظهر شركة مثل «تاوباو» في المستقبل.

لنا مبدأ نلتزم به دائماً: عدد الشركات في مجموعة «علي بابا» لن يتجاوز 7 شركات. لماذا؟ لأنني أحب هذا الرقم. يقدر الإنسان أن يدير 7 أشخاص على الأكثر، وهذا الرقم يرمز إلى البركة. عدد شركاتنا لن يتجاوز 7، إذا أردنا زيادة شركة واحدة فإننا نفكر أولاً في أي شركة نبيعها أو نغلقها، أو في أي شركتين نجعلهما شركة واحدة. قلتَ إن القوة التنافسية المحورية لـ«علي بابا» هي اسمي «ما يون»، لكني أود أن أخبركم أن «علي بابا» تقف مع «ما يون»، لكنني لست ذلك الـ«ما يون» الذي في مخيلتكم. إذا جذب ذلك الـ«ما يون» بكلامه 84 مليون عميل لـ«تاوباو»، و87 مليون مستخدم لـ«تشي فو باو»، و23 مليون شركة متوسطة وصغيرة، فهو لن يكون «ما يون»، بل هو «سوبر إنسان»، لذلك إنس هذا الإنسان، ولا تكبره. في رأيي أن الأهم ألا تعتبر نفسك بطلاً عندما يعتبرك الآخرون بطلاً. لم أكتب برمجية واحدة، ولم أجذب عميلاً واحداً، إنجازات «علي بابا» الحالية هي ثمرة جهود أناس كثيرين، جهود عشرة آلاف عامل. لكن لا ريب في أنني مؤسس هذه الشركة، وظلي موجود فيها.

إني آسف كثيراً لأن شركتين نجحتا بعدما انضممت إليهما، ثم انتكستا بعد مغادرتي لهما. إذا فشلت «علي بابا» بعد انصرافي منها، فإن ذلك سيكون عاراً عليَّ طوال حياتي. إذا واصلت تقدمها بعد انصرافي منها، سيعتمد تقييمي على مواصلة تقدم الشركة 10 أو 20 سنة بعد مغادرتي لها. لكن لن أخبرك من سيكون خلفاً لي، إذا أخبرتك بذلك فستكون هناك مشكلات كبيرة.

سؤال: هل تواجه شبكة yahookoubei التي أقيمت حديثاً بعض الصعوبة؟

إجابة: أعلنا أمس ضم «ياهو» الصينية إلى شركة koube، وأعتقد أننا سنواجه صعوبات، ومنافسات كثيرة. لكن أعتقد أيضاً أن المنافسة لا تعتبر قضية حياة أو موت، أعظم سعادة في القطاع التجاري هي وجود المنافسة. عندما تحرك قطعة على رقعة الشطرنج وتُغضِب خصمك كثيراً، فذاك دليل على أن خطوتك

صحيحة، وإلا فقد أخطأت في تحريك القطعة. بعد المنافسة إذا وجدت أن حزنك أو خيبة أملك يزداد، فهذا دليل على أنك مخطئ.

لذلك لن تكون baidu نداً لـ yahookoubei، لكنك تحتاج إلى ندٍ مفترض. أخبرك أن الند المفترض لـ«علي بابا» ليس baidu، ولا QQ. قلت في 21 فبراير 1999 عند إقامة شركتنا إن ندّ «علي بابا» في المستقبل يكون بالتأكيد في «وادي السليكون»، في إسرائيل، في مكان لا نعرفه. لأن الحالات الأساسية لظهور المنافس هي التالية: أولاً، لا تراه؛ ثانياً، تستخف به؛ ثالثاً، هو لا يفهمك؛ رابعاً، لا يمكنك أن تلحق به. هذه الحالات الأربع هي بيئة تنافسية.

في عملية التنافس ومن المحتمل أن يكون النّد المفترض لـ«علي بابا» هو «وول مارت»، أو «مايكروسوفت»، أو «غوغل». لكن لا بد أن تتعلم منه وتتجاوزه. بالأمس، تم ضمّ koubei إلى «ياهو» الصينية. ومن المؤكد أن تواجه صعوبات كل يوم. لكني أثق بفريق العمل، فليجربوا، لن يموتوا إذا وقعوا على الأرض.

أرى أن طريق yahookoubei طويل، حددتُه بمدّة تتراوح بين 3 و5 سنوات، ليفكروا بهدوء ماذا عليهم أن يعملوا ثم يبدأون التنفيذ. أرى أن علينا في الصين أن نعمل حسب ثلاثة عناصر: قطاع التصنيع والتجار، ثم «تاوباو» والمستهلكين، لأن عدداً كبيراً من الشركات المتوسطة والصغيرة الصينية في صناعة الخدمات وأعمال الخدمات المنزلية وإيجار البيوت ومحلات تدليك الأرجل والمطاعم تحتاج إلى الخدمات. وبالنسبة إلى مستخدمي الإنترنت عليك أن تفكر أولاً في كيفية مساعدتهم، وعندما يجدون أننا نساعدهم فعلاً، ستُتاح لنا إمكانية التطوّر. لذلك أقول إن طريقها طويل، رغم أن عدد العاملين فيها كبير، لكن المشكلات ستكون كثيرة.

لذلك لم أعتبر baidu نداً لنا، بل نحن نصفق لإنجازاتها، ونفتخر بوجود أمثالها في الصين. في نظري أن شركة Tencent عظيمة جداً. عليك ألاّ تعتبر كل من بجانبك أنداداً، وإلا فستتعب كثيراً. أعتقد أنك في الظروف التنافسية، إذا لم تعتبر أحداً ما عدواً لك في ذهنك، فلن يوجد أعداء لك في العالم. إذا اعتبرت بعض الناس أعداء لك في قلبك، أصبح كل الناس في العالم أعداء لك، الأمر الذي سيسبب مشكلات كبيرة جداً.

سؤال: سؤالي حول الاستراتيجية. قلت قبل قليل إن «علي بابا» لا تستعجل في إنجاز أي عمل. لكنها بعد شراء «علي بابا» لـ«ياهو» الصينية سنة 2006، أجرت عمليات جراحية كبيرة مثل تصيين الصفحات العامة في البداية، ثم أعادتها إلى

حالتها الأصلية؛ ثم أغلقت الأعمال اللاسلكية على الرغم من أن القناة اللاسلكية قناة ممتازة لـ«علي بابا» التي تمتلك سبع شركات. لكن «ياهو» الصينية عادت اليوم إلى ممارسة هذه الأعمال وهي تطلب المتخصصين في هذا المجال؛ ثم إن «ياهو» الصينية وkoubei باشرتا عملية الضم، وحجم كل هذه الأعمال كبير جداً.

إجابة: أولاً، لماذا أجريت التغيرات الكثيرة. فكِّر لماذا باع صاحب «ياهو» الصينية هذه الشبكة إذا كانت شركة سليمة. يفضل الإنسان شراء الشيء السليم وليس العكس، أليس كذلك؟ طبعاً ارتكبت خطأً صغيراً في بداية شرائها: كانت «ياهو» الصينية شركة نموذجية في تفكيري في بداية إقامة مشروعي، فقد شعرت بأن المهمة التي عليّ أن أقوم بها هي أن أجعلها أفضل مما كانت. فلم أقم بكثير من التحقيقات والبحوث، لأن تلك المرة كانت الأولى التي أشتري فيها شركة. كان هناك ثلاثة أسباب دفعتني إلى ذلك: السبب الأول أنني كنت أحتاج إلى محرك بحث، إذا قمنا بالبحوث والتطوير بأنفسنا يتطلّب ذلك خمس سنوات، أما إذا اشترينا فلا نحتاج إلا سنتين. السبب الثاني كنت أحتاج إلى تجربة لشراء شركة، بدون هذه التجربة سأواجه مشكلات كثيرة في المستقبل. والسبب الثالث، كنت أحتاج إلى تأثير عالمي، يساعد «علي بابا» على التعاون مع خارج الصين. هدفي في شراء محرك بحث «ياهو» لمساعدة «تاوباو» و«علي بابا»، ولم يكن للمنافسة مع baidu. لم أقل قط إنني أشتري «ياهو» الصينية لأنافس baidu و«غوغل». يستخدم كثير من الشركات العابرة للقوميات والدول هذا الأسلوب في الصين، وأنا أعتبر ولادة هذا الأسلوب جنيناً ليس له تكنولوجيا ولا ثقافة خاصة به، له رأس مماثل، لكن ليس له قلب ولا رئة ولا كبد، لذلك يمكن لنا أن نحصل على علامة «ياهو» الصينية، لكن نواتها تعتمد على الولايات المتحدة الأميركية أساساً، إذا قطعت النواة الأميركية، تعطلت فوراً.

لذلك كان لا بد أن نقيم شركة جديدة. طبعاً ارتكبنا أخطاء كثيرة أثناء ذلك، لكننا لم نفشل. لماذا أصلحنا «ياهو» الصينية؟ من المعروف أن ثقافة المدير المحترف لا تحتاج إلى تغييرها، حيث يحاول المدير المحترف إرضاء رئيسه، وليس إرضاء العاملين والعملاء، الأمر الذي يعتبر مرضاً عاماً للمديرين المحترفين في كثير من الشركات العابرة للقوميات والدول. بعد دخولنا «ياهو» الصينية وجدنا فيها عدداً كبيراً من العاملين الممتازين، لأن نظام إدارتها وتفكيرها ومعايير فحصها تختلف عنها عندنا، فمعايير الفحص عندنا تتم حسب رضى العملاء، بينما كانت معايير الفحوص عندهم هي تنفيذ نظام KPI لهم. تتميز شركتنا بثقافة احتضان التغيرات التي تعتبر عنصراً هاماً للبقاء في الصين. بعد ثلاث محاولات إصلاح

اعتقدَ العاملون القدماء فيها أننا نتبنّى التغيرات. لذلك يجب تغيير الفكرة أولاً، بل يجب تغيير الفكرة دائماً.

نحن نريد شركة تقدم إسهاماً حقيقياً للإنترنت الصينية وللاقتصاد الصيني، لذلك كان من الضروري إعادة بناء الشركة. لماذا أغلقنا الأعمال اللاسلكية؟ في بداية دخول شركة «ياهو» الصينية، كانت قيمة المبيعات أكثر من 30 مليون يوان (نحو 4.114 مليون دولار أميركي) أكثر من ثلثها من الأعمال اللاسلكية. ماذا فعلت الأعمال اللاسلكية في ذلك الوقت؟ الرسائل القصيرة الإباحية. هل يمكن أن تربح هذه الأعمال دائماً؟ تُشير نظرتنا للقيم إلى أنه من المفروض أن نغلق هذه الأعمال في حين أننا لا نعرف ما هو مستقبل SP. كنا نشعر بالحزن، لكن ماذا تختار بين نظرية القيم والربح؟ إلى جانب ذلك، كان هناك نحو 588 ألف دولار أميركي جاءت من الإعلانات الصغيرة الإباحية أو من طرق العلاج غير الموثوقة المتحركة على الصفحات. قررنا إغلاقها. بهذا الإغلاق أصبحت موضوعات «ياهو» الصينية سليمة. علينا أن نقول إن الإصلاح كان صعباً وموجعاً. ماذا عملنا بعد شراء «ياهو» الصينية؟

أولاً، بعد شرائنا، حصلنا على مليار دولار أميركي. كان أهم عمل أديته هو شراء كل استثمارات المخاطرة بسبعمائة مليون دولار أميركي لإصلاح جهاز الاعتماد الذاتي لشركتنا، فحاملو أسهم شركتنا هم العاملون و«سوفت بنك» و«ياهو».

ثانياً، ركبنا تكنولوجيا محرك البحث كلها في «تاوباو»، وبلغ إجمالي مبيعات «تاوباو» 1.5 مائة مليون قطعة يومياً. بفضل محرك بحث «علي بابا» تحققت ابتكارات كثيرة لـ«ياهو» الصينية، ثم أضفنا شبكة koubei التي تعتبر أكبر شبكات أخبار إيجار الشقق في الصين وتقدم 80 ألف خبر يومياً إلى «ياهو» الصينية، مما حوَّل «ياهو» الصينية إلى «ياهو» الصينية الجديدة. قلتُ قبل ثلاث سنوات إن «ياهو» الصينية ستبقى بشرط أن لا تكون شبيهةً بـ«ياهو»، ولا نزال نطبق هذه الاستراتيجية إلى يومنا هذا.

سؤال: يوجد في الصين عشرات الآلاف من الناس عليهم أن يتعلموا مقررات التكنولوجيا المعلوماتية. هل عندكم رغبة في الاستثمار في تكوين معلمين في أوساط التعليم الصيني. نحن نعمل في مجال تعليم مرحلة الدراسات العليا للموظفين. وسؤالي الثاني، كنتم لا تمتلكون تكنولوجيا ولا أموالاً ولا مشروع عمل، كيف اجتذبتم استثمار المخاطرة؟ ما الذي يجعلكم تؤثرون أكثر في استثمار المخاطرة؟

إجابة: أجيب على سؤالك الأول حول الاستثمار. يعتبر الاستثمار حلقة هامة في إقامة إستراتيجية «علي بابا» الإيكولوجية، حيث أنشأنا قسماً للاستثمار الإستراتيجي. نمتلك اليوم 2.3 مليار دولار أميركي نقداً في الصين، ولا تحتاج مجموعتنا إلى الأموال أساساً. يمكن لشبكة «تاوباو» أن تواصل مبدأ عدم تحصيل الرسوم لمدة 30 سنة. المهم أن نقوم بالاستعداد الاستراتيجي لنستثمر في ابتكارات الإنترنت والابتكارات الكثيرة الأخرى.

سألت عن كيفية اجتذابنا مستثمرين. الواقع أنني لم أجتذب المستثمرين. أرى أن من الإنصاف أن يدل المستثمر على أنه مفيد لشركتنا. الاستثمار صعب، إذا أخطأ المستثمر في اختيار مشروع، يخسر أمواله، لكن عليك أن تعرف أن العلاقة بينك وبين المستثمر متساوية. قبل العام 1999 رفضت استثمارات أكثر من 30 شركة لاستثمارات المخاطرة، لأني كنت أعتقد أن معظمها لا تعرف ماذا تعمل «علي بابا». أريد شركات تعرف ماذا نعمل. هنالك شركة مملوكة للدولة قالت لي: «نستثمر في شركتكم هذه السنة بمليون يوان (حوالى 125 ألف دولار أميركي)، وتعيد لنا بعد السنة القادمة 1.2 مليون يوان (حوالى 150 ألف دولار أميركي). فقلت لهم: «أنتم أسوأ من البنك». لذلك علينا أن نتعلم كيف نقول للمستثمرين: لا.

الأهم هو الدعم الدائم بعد حصولنا على الاستثمار. العلاقة بين الشركة والمستثمر كالعلاقة بين المرء وخاله، وأنت بمثابة والد الشركة. العلاقات بيني وبين الشركة المستثمرة في السنتين الأخيرتين أن أصغي إليها دائماً، لكني دائماً أعمل حسب أسلوبي. يمكن دعوة المستثمرين لشركتنا، ولا يمكنهم أن يتدخلوا في شؤونها. الثابت هو أن المستثمر لا يفهم أعمال شركتك مثلك، لذلك لا تطلب من المشاهير أن يعملوا كأعضاء مجلس الإدارة لشركتك، لأنهم يزجّونك في موقف حرج دائماً، يأتون إلى الشركة لحضور اجتماع مجلس الإدارة مرة واحدة كل شهر، ثم يلقون بعض الكلمات التي تبدو معقولة، لكن تنفيذها صعب، فإذا لم تعمل بحسب كلامهم تبدو كأنك تسيء إليهم، وإذا عملت بحسب كلامهم فإنك تخطئ بالتأكيد.

سؤال: تحدثتَ عن تحقيق الربح بالإحساس بسمو الرسالة ونظرية القيم وبحسب الواقع. إذن ما مستقبل الشركات، كيف يمكن للشركات المتوسطة والصغيرة أن تعيش وتتطور، وأين طريق بناء الشركات في المستقبل؟

إجابة: أتحدث عن مسألة حياة أو موت الشركات المتوسطة والصغيرة أولاً. عندي أفكار كثيرة، ربما لا يمكن تحقيقها جميعاً. أتولى منصب رئيس فرقة عمل

الشركات المتوسطة والصغيرة لمنظمة التعاون الاقتصادي لآسيا والباسيفيك في هذه السنة، عندي أفكار كثيرة. أول ما أريد أن أعمله هو فتح مقرر بالمرحلة الثانوية حول البقاء بإقامة المشاريع. حالياً، تُدرّس في هذه المرحلة نظريتان في الرياضيات هما الجيب وجيب التمام Sin وCos.

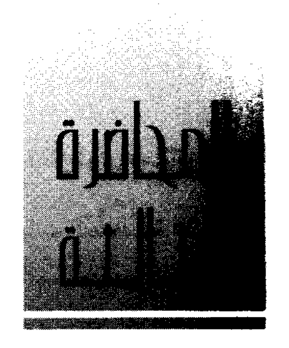
علينا أن نتعلم في المرحلة الثانوية سبل توظيف الناس، كيفية فتح مطعم صغير، كيفية تشغيله وغير ذلك.. من أجل إلغاء ظاهرة كوْن الخريجين الجامعيين لا يجدون أعمالا لهم ويطلبون مساعدة من الحكومة. أرى أن من واجبنا أن نُقرَّ تدريس كيفية توظيف الناس وكيفية صنع الحسابات المالية وغير ذلك من الأشياء البسيطة في المرحلتين الثانوية والجامعية، مما يساعد الخريجين على العمل بأنفسهم. هذه هي النقطة الأولى. أما النقطة الثانية فهي أني أدعو حكومات مختلف الدول إلى أن تولي اهتماماً بالغاً لدعم الشركات المتوسطة والصغيرة. حالياً تقدم الحكومة سياسات تفضيلية للشركات الكبيرة التي تدخل مناطق التنمية، فلماذا لا تقدم الأفضلية الضريبية لمدة سنة أو سنتين لتلك الشركات المتوسطة والصغيرة الحقيقية؟ أرى أن من واجبنا أن نمارس هذه الأعمال، وأدعو إلى تنفيذ بعض الأمور الأساسية باستمرار، لكن التجارة الإلكترونية وسيلة مهمة لحل المشكلة، وقد دعوت إليها ولكن الدعوة لم تُلبَّ، فحققتها بحسب أسلوبي بواسطة «علي بابا» وشبكة «تاوباو» و«تشي فو باو»، لأن العمل أكثر فائدةً من الكلام في كثير من الأحيان. لكني لا أعرف نتيجتها النهائية، لأني لست سياسياً ولا عالِماً اقتصادياً، أنا مُقيِّم مشروعات، أحقق فهمي لهذه البلاد وللشركات المتوسطة والصغيرة بأسلوبي.

سؤال: أتيت من شركة مسجلة في بورصة نيويورك ممثلاً المعجبين بكم. أشعر بحيرة حول عملي، أتمنى منكم أن تقدم لي اقتراحاً بوصفك أخاً كبيراً وحكيماً: عملت في شركتي زمناً طويلاً، أتولى منصب نائب مدير عام الشركة بوصفي أحد أعضاء فريق مُقيِّمي الشركة، ومسؤولاً عن أعمال الشركة. مع تسجيل شركتنا في البورصة، أشعر بأن قيمتي تتقلص تدريجياً، لذلك أرغب في أن أدرس مقررات EMBA في كلية قوانغهوا أو ستانفورد. لكن كثيراً من أصدقائي قالوا إن ذلك لا قيمة له، لأن وضعي في الصين ممتاز، فمنصبي رفيع وكذلك دخلي فلماذا أختار الدراسة، الأمر الذي يحيرني كثيراً.

إجابة: حول حيرتك. لا أزال أكرر كلامي: إذا أردتَ أن تقدّم إسهاماً في شركتك المسجلة في البورصة، فإنك ستجد الوسيلة بالتأكيد. أرى أن من يحفزك دائما ليس الآخرين بل أنت نفسك. إذا احترتَ بين البقاء في الشركة أو الدراسة،

أرى أن مـن الأفضل أن تختار الدراسة في هذه الحالة. طرحتُ سياسة في الآونة الأخيرة: أي شخص عمل 8 سنوات كاملة في «علي بابا»، يتمتع بإجازة لمدة 3 أشهر مدفوعة الراتب في السنة التاسعة ليعمل كما يشاء، يمكنك أن تدرس مقررات MBA، أو تتعلم في جامعة تحددها وتختار المقررات بنفسك، أي مقرر، حتى فن الطهي ممكن. بعد أن تحصل على شهادة دراسة، أتحمل كل تكاليف الدراسة. لذلك، بينما تشعر بالحيرة اليوم، من الأفضل أن تطلب إجازة لمدة 3 أشهر، وقل: «إنني أريد أن أستريح قليلاً». عليك أن تستعد لأن تقول: «سأترك هذا العمل»، عندما تعود إلى الشركة ستواصل الشركة تمسكها بك، إن هي وجدت أنك مفيدٌ للشركة. لكن عليك أن تفكر جيداً وبوضوح.

لقد جربت كثيراً، لذلك أرى أن من الأفضل أن تختار التعلم في الجامعة. أثناء الدراسة في MBA في الجامعة، تتعامل مع زملائك ومعلميك، وتنظم أفكارك. الحقيقة أن عملية تطوري كانت على هذا النحو. لا توجد في العالم مدرسة لتربية الرؤساء التنفيذيين، ولا أحد يعلمك كيف تعمل رئيساً تنفيذياً. أمضيت وقتاً طويلاً في حضور الندوات والمنتديات وشاركت فيها بأذني وبقلبي وبلساني. ظهر عدد كبير من رجال الأعمال الصينيين في المنتديات، لكنهم انصرفوا فور إلقاء كلماتهم. هدف حضوري تلك المنتديات هو الاستماع والدراسة والتفكير، ربما ما تسمعه لا يهمك أبداً، لكنك تجده مثيراً للاهتمام. لذلك أرى أنك حائرٌ الآن ربما لأنك لا تعرف ماذا تعمل أو أنك تشعر بالتعب حقاً، فعليك أن تستريح وتوفّر بعض الوقت لنفسك، هذا ما يحتاج إليه الإنسان. أقول لنفسي دائماً إنني أحتاج إلى نصف سنة للراحة، لا يمكن أن يعمل الإنسان كل شيء. إذا رغبت في الدراسة، فلا تستمع للآخرين، لأن آراءهم ليست صحيحة بالتأكيد، ورأيك هو الصحيح. عندما كنت أفكر في إقامة مشروع العام 1995 دعوت 24 شخصاً إلى بيتي وقلت لهم إنني أريد أن أقيم مشروعاً في مجال الإنترنت، تحدثت معهم ساعتين، 23 منهم عارضوا فكرتي، بينما قال واحد منهم لي: «جرّب!» فكرت ليلة واحدة وبدأتُ في اليوم التالي. عارضوني لأنهم لم يعرفوا ما أودّ أن أعمل. وجدت أن أسلوب الصيني لإقامة مشروع هو دوماً على النحو التالي: يفكر في ألف طريقة في الليلة، لكنه يسلك طريقه القديم بعد أن يستيقظ من النوم في الصباح التالي. إذا عملت ما تريده حقاً فإنك لن تندم على ذلك طول حياتك. وإذا لم تفعله فستندم بالتأكيد. حياة الإنسان تجربة، جرّب، أعتقد بحدسي وبحسب قدرتك الحالية أن شركتك ستقبلك مرة أخرى بعد أن تتركها للدراسة في مدة تتراوح بين 3 و6 أشهر.



الابتكار في الأسلوب التجاري: لماذا محرك البحث؟

لي يان هونغ
رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشبكة udiab

يعرف الجميع العبارة المنتشرة في قطاع الإعلانات: «أعرف أن نصف تكاليف إعلاني ضاعت، لكني لا أعرف أي نصف». لقد حُلّت هذه المشكلة بظهور الإنترنت ومحرك البحث، لأنهما جعلا السوق قابلة للإدارة مثل الموارد البشرية؛ إن نعم فنعم، وإن لا فلا. كان يصعب علينا أن نتصور هذا التغير في الماضي.

يشرفني كثيراً أن تدعوني كلية قوانغهوا لأتحدث معكم حول بعض القضايا في قطاع العلوم والتكنولوجيا العالية. أنا أعمل في قطاع محركات البحث التي يستخدمها كل واحد منكم، وسوق محركات البحث مزدهرة جداً. في العام 2007، كانت أسهم أربع شركات في أسواق الأوراق المالية الأميركية هي الأكثر ازدهاراً، وهذه الشركات هي «غوغل» و«baidu» و«آبل» و«Research In Motion» التي تصنع جهاز الهاتف المحمول بلاكبيري.

وبين هذه الشركات الأربع شركتان تعملان في مجال محرك البحث. إذن، لماذا شركات محركات البحث مزدهرة إلى هذه الدرجة؟ انطلاقاً من هذا السؤال أتحدث إليكم اليوم حول تاريخ تطور الإنترنت في الولايات المتحدة (هذا التطور يرمز إلى التوجه العالمي أساساً)، وتطور تكنولوجيا محركات البحث، ولاسيّما أسلوبها التجاري.

الفصل الأول: لماذا نقول إن محرك البحث أسلوب تجاري مبتكر؟

في بداية القرن الحادي والعشرين، كانت في الولايات المتحدة الأميركية شركة مزدهرة للإنترنت اسمها NAPSTER، وكانت تساعد المستخدمين على تبادل الملفات بمساعدة تكنولوجيا P2P (peer to peer أو شخص لشخص)، فحمَّل كثير من الناس هذا البرنامج للقيام بتبادل الأعمال الموسيقية، فازدهرت هذه الشركة على الإنترنت فوراً. لكن لم يمض على ذلك وقت طويل حتى تدهورت الشركة. وما زالت هذه الشركة موجودة إلى يومنا هذا لكنها بعيدة عن اهتمام الناس.

نهضت «غوغل» في فترة العامين 2002 و2003 حيث بدأ كل من قطاعات الصناعة والاستثمار والجماهير في الولايات المتحدة الأميركية يهتم بمحرك غوغل للبحث.

وفي الوقت نفسه كانت شركة تدعى SKYPE مزدهرة في الولايات المتحدة، حيث قدمت خدمات الهاتف الشبكي بتكنولوجيا P2P. ما إن قُدّمت تلك الخدمات إلى السوق حتى جذبت عدداً كبيراً من المستخدمين. عندما بلغت هذه الشركة ذروتها العام 2005 اتخذت خياراً عاقلاً جداً وهو قبولها لعرض شراءٍ من eBay، موقع التجارة الإلكترونية الأميركي المشهور. كيف كانت نتيجة الصفقة؟ قال موقع eBay قبل شهرين إلى ثلاثة إنه دفع أكثر مما ينبغي لشراء SKYPE، أكثر من مليار دولار أميركي تقريباً.

اتَّضَح من زاوية أخرى أن ذلك الشراء لم يكن ناجحاً تماماً، أو فَلْنقُل إن تكنولوجيا SKYPE التي كانت تبدو مزدهرة جداً آنئذٍ، لم تحقق التطور المستمر.

إذن، ماذا بعد SKYPE؟ شركة YouTube التي كانت مزدهرة جداً في الولايات المتحدة العام 2006، كانت مسيطرة على مجال تشاطر الفيديو. لكن غوغل اشترتها في النهاية، فانخفضت قوة تأثيرها بسرعة.

أنفقت غوغل 1 % من أسهمها في شراء YouTube، لكن YouTube لم تشكل أسلوباً تجارياً لها، الأمر الذي أبعد YouTube عن اهتمام الجمهور ووسائل الإعلام.

واليوم، ما هي أحدث تكنولوجيا وأحدث شركة؟ قد نقول FaceBook، لكني أعتقد أنها تواجه مصير YouTube. لأنها لا تمثل تكنولوجيا جديدة، فقد ظهر

أمثالها في العامين 1997 و1998. إلى جانب ذلك لم تجد حتى الآن أسلوباً تجارياً مناسباً لها، ومعنى ذلك أنها لا تعرف كيف تربح.

نرى من خلال الأمثلة السالفة الذكر أن الشركات ذات الحيوية الحقيقية هي الشركات ذات العلاقة بمحركات البحث، بينما ظهرت شركات أخرى وازدهرت فجأة ثم اختفت بسرعة.

من خلال تبادلي الآراء مع كثير من مقيّمي المشروعات، اكتشفت أن معظم الناس قد يخطئون في التفكير إذا قالوا: «أقيم موقعاً على الإنترنت، ولا أفكر في تحقيق الربح في البداية، بل ليستخدمه أكبر عدد ممكن من الناس. ثم أفكر في تحقيق الربح في المستقبل». لقد دلّت الحقائق على أن من بين أصحاب هذه الفكرة، كان عدد الفاشلين أكثر من الناجحين. وسبب ذلك بسيط، لأنهم فكروا في البداية بعدد الأشخاص الذين سيستخدمون الموقع، ولم يفكروا بأن تكلفة التشغيل سترتفع مع زيادة عدد المستخدمين. عندما ترتفع التكلفة إلى حد ما، يكتشفون فجأة أنه ليس لديهم أسلوب تجاري سليم، ولم يعرفوا كيف يحققون الأرباح. لهذا السبب تدهورت شركاتهم فجأة.

لذلك رأينا في السنوات السبع أو الثماني الماضية أن الشركات الكثيرة التي كانت مزدهرة جداً في البداية سرعان ما اختفت بسبب عدم وجود أسلوب تجاري ناجح، فأصبحت «موضة في لحظة». لكن شركات محركات البحث برزت، وهي تتطور باستمرار، لأن محرك البحث قدم أسلوباً تجارياً جديداً بصورة مبتكرة فوفّر لمستخدمي الإنترنت أداة للحصول على المعلومات وهيأ طريقاً ونظاماً ممتازين لكل الشركات.

الفصل الثاني: مجال ابتكار العمل.. مشكلة كبيرة، وحلّها في محرك البحث

استعرضنا أعلاه السنوات السبع أو الثماني الماضية، وهي الفترة المهمّة في تاريخ قطاع تكنولوجيا المعلومات. إذا استعرضنا تاريخ هذا القطاع خلال عشرات السنين الأخيرة وأجرينا مقارنة بين المشكلات التي حلتها شركات تكنولوجيا المعلومات في الماضي، والمشكلات التي تحلها هذه الشركات حالياً، فمن المحتمل أن نتعرف بصورة أوضح على تطور قطاع تكنولوجيا المعلومات.

لجهة الأسلوب التجاري، وقبل استخدام الإنترنت بصورة واسعة أو قبل

اختراع الأسلوب التجاري لمحركات البحث، كان قطاع تكنولوجيا المعلومات يساعد أساساً في تسوية مشكلة فعالية عمل الشركات. مثل Office مايكروسوفت وبنك البيانات Oracle الذي ظهر بعده وSAP وغيرها من البرمجيات المتنوعة. حققت هذه البرمجيات ارتفاع فعالية إدارة شؤون العاملين في الشركات، لأن لها نظاماً يُسجل بعض المعلومات مثل حضور العامل إلى الشركة وراتبه ونتائج عمله وغيرها من المعلومات، فيمكن لإدارة شؤون العاملين أن تطّلع على ذلك في أي وقت من الأوقات. وذلك فعالية عظيمة حققتها تكنولوجيا المعلومات من خلال تحسين مسيرة العمل.

في هذه المرحلة، هناك قسمان مهمان جداً بالنسبة إلى الشركة وهما قسم المبيعات وقسم السوق. كانت شركات تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع مساعدة هذين القسمين في عصر ما قبل الإنترنت. لكن في عصر الإنترنت، وبفضل ظهور محركات البحث بخاصة، أصبح بالإمكان معالجة مشكلات هذين القسمين.

في الشهر الماضي، زرت أحد أعضاء مجلس إدارة شركة دانتسو اليابانية، وتحدث إليَّ عن وجهة نظر الجميع في قطاع الإعلانات في اليابان، أو فَلْنقُل كيفية تقديم المقترحات إلى العملاء. على شركة الإعلانات أن تقدم مقترحات لأصحاب الإعلانات حول كيفية اختيار منتجاتها، وكيفية ترويجها في السوق. وقد تقدم شركة الإعلانات مقترحاً معه نظام جيد يسمى AISAS، وهي الحروف الإنجليزية الأولية لخمس كلمات هي: الانتباه، والاهتمام أو الرغبة، والبحث، والتسويق، والتشاطر.

إذن، كيف نجذب الاهتمام أو نحصل عليه؟ يجب الاعتماد على وسائل الإعلام، مثل الإعلانات على التلفزيون. إذا أردت ترويج شيء ما، عليك أولاً أن تعمل إعلانات له لجذب اهتمام الناس.

ثانياً، كيف نحقق إثارة الرغبة لدى الناس؟ ذلك ممكن بواسطة التلفزيون ذي التأثير الواسع، والأهم بواسطة المجلات والمواقع على الإنترنت وغيرهما من وسائل الإعلام التي تقدّم كمية كبيرة من المعلومات، لإثارة رغبة المستهلكين.

ثم ماذا نفعل بعد إثارة الرغبة؟ يجب القيام بالبحث، لأن كل وسائل الإعلام غير الإنترنتية، ذات محدودية من حيث كمية المعلومات. وسواء على التلفزيون أم في المجلات والصحف والإعلانات في الشوارع، لا يمكن لك أن تضع كل ما تريد قوله. هناك علاقة مهمّة بين الأسعار والمعلومات المعنية، ووسائل الإعلام على الإنترنت وحدها تَسَعُ كمية كبيرة من مضامين الإعلانات بدون زيادة تكلفتها.

في الإعلان على التلفزيون - على سبيل المثال - هناك فرق كبير جداً بين الإعلان لمدة نصف دقيقة والإعلان لمدة دقيقة واحدة. وكثير من المنتجات لا يمكن التعريف به حتى في 30 دقيقة. إذا أردتَ أن تشتري سيارة - على سبيل المثال - يجب أن تقوم ببحوث كثيرة تمتد من طرازها ونوعيتها إلى استهلاكها للبنزين.. لا يمكن لوسائل الإعلام التقليدية أن تلبي طلباتك، لأن كمية المعلومات المنشورة عليها محدودة. لذلك نقول إن من الضروري أن تربط أعمال السوق لقسم التسويق بالشركة بالمستهلك عبر الإنترنت من خلال بعض الأنشطة والإعلانات خارج الإنترنت.

ماذا نفعل بعد جذب الزبون المحتمل إلى الإنترنت؟ أولاً عليه أن يبحث. فعلى سبيل المثال، كانت سامسونغ تريد الترويج لجهاز MP3، فقامت بالدعاية له بالوسائل غير الإنترنتية. لكن ما هو جهاز MP3؟ كان الناس بحاجة لمزيد من المعلومات من خلال الإنترنت. إذا قالت لك سامسونغ: عليك أن تبحث تحت عنوان www.samsung.com/wudongyinhua للحصول على مزيد من المعلومات، سيصعب على الصيني أن يحفظ هذا العنوان. لكن إذا قلت له: ابحث عن «wudongyinhua» على الإنترنت، يمكن لكل الصينيين أن يحفظوا هذا العنوان. الأمر الذي يعني جذب المستهلك المحتمل إلى الإنترنت ليدخل إلى مكان يقدم أكبر كمية معلومات إلى المستهلكين المحتملين. يظهر هذا التوجه بوضوح في اليابان وكوريا الجنوبية وغيرهما من الدول غير الناطقة بالإنجليزية، حيث يظهر إطار بحث في نهاية معظم الإعلانات التلفزيونية يخبر الناس عن كيفية البحث عن هذا المنتج أو ذاك عبر محركات البحث. وذلك لأن الإعلانات التلفزيونية غالباً ما تكون قصيرة ومحدودة المعلومات، والحل الوحيد لذلك هو البحث عن مزيد من المعلومات على الإنترنت.

لكن، لماذا لا تبدو هذه الظاهرة واضحة في الدول الناطقة بالإنجليزية؟ لأن العناوين الإلكترونية بالإنجليزية، فيسهل حفظ العناوين. إلى جانب ذلك، هناك مشكلة أخرى في جميع الدول باستثناء الولايات المتحدة الأميركية، وهي أن الناس لا يعرفون أي عنوان يختارون، هل بـ COM أم بـ CN أم com.cn؟ ولا يعرفون أي فهرس فرعي تحت عنوان المنتجات المروّج لها.

ماذا يعني التسويق والتشاطر؟ إذا حصل الإنسان على المعلومات المطلوبة، حول السيارة مثلا، عن طريق محرك البحث، ولديه القدرة على شرائها، سيشتريها في معظم الحالات. بعد شرائها، عليه أن يطرح تجربته لاستخدام هذه

السيارة للآخرين ليشاطروه التجربة، هذا التشاطر له تأثير كبير على المستهلكين المحتملين.

في قطاع الإعلانات هناك عبارة أخرى: «أعرف أن نصف تكلفة إعلاني ضاعت، لكني لا أعرف أي نصف». لقد حلت هذه المشكلة بظهور الإنترنت ومحركات البحث التي جعلت السوق قابلة للإدارة مثل الموارد البشرية؛ كان يصعب علينا أن نتصور هذا التغير في الماضي.

لماذا نقول إن محرك البحث يؤثر في التسويق تأثيراً واضحاً؟ قال جوخ كامبرس، الرئيس التنفيذي لشركة سيسكو العام 1999 إن التجارة الإلكترونية ستختفي في المستقبل، لأن كل الشركات ستكون شركات للتجارة الإلكترونية. وحالياً نشهد اتجاهاً نحو ما قاله. وعلى الرغم من أننا لم ندخل بعد المستقبل الذي عناه، فإننا نعتقد أن التسويق أو جزءاً منه، سيزداد أكثر وأكثر على الإنترنت مع تقدم العصر. هكذا فإن قطاع تكنولوجيا المعلومات، أو فَلْنقُل الجيل الجديد لتكنولوجيا المعلومات الذي تمثله محركات البحث، سيحل مشكلات أهم قسمين في الشركات وهما: قسم المبيعات وقسم السوق، الأمر الذي يجعل شبكة الإنترنت تحتل مكانة هامة في سوق الأوراق المالية وفي قلوب الناس، وتصبح الممثل الأكثر نموذجية لمجالات العلوم والتكنولوجيا الحديثة.

الفصل الثالث: مصدر الابتكار.. وضع محرك البحث في العالم ووجهة تطوره

كيف سيكون تطور محركات البحث في العالم؟

نعرف أن لدى الولايات المتحدة الأميركية تكنولوجيا لمحركات البحث، وأن منتجاتها التكنولوجية تحتل حصة كبيرة في الأسواق. ربما يعتقد كثير من الناس أن تكنولوجيا محركات البحث معقدة جداً. لكن الفنّي يمكن له أن يعمل محرك بحث بمجرد كتابة برنامج. لكن الأمر المعقد والصعب هو كيف يحظى عمل محرك بحثٍ باستحسان واعتراف المستخدمين والسوق؟ في هذا المعنى، توجد أربع دول تمتلك تكنولوجيا محركات البحث في العالم، وهي: الولايات المتحدة الأميركية، الصين، روسيا، وكوريا الجنوبية.

نعرف جيداً الأحوال في الولايات المتحدة وفي الصين. وفي روسيا، أكثر التكنولوجيا تقدماً في محرك البحث هي Yandex التي عملها الروس بأنفسهم.

سـوق الإنترنت الروسـية أصغر من سـوق الإنترنت الصينية، وتعداد سكان روسيا أكثر مـن مائة مليون، وتجـاوز إجمالي مسـتخدمي الإنترنت عشـرين مليوناً. لكن شـركة Yandex تعمل بصورة جيدة، فقد ازداد دخل المبيعات في هذا العام 120 % عن العام الماضي.

فـي كوريـا الجنوبيـة، أكبـر محـرك بحـث هـو Naver. تعـداد سـكان كوريا الجنوبية أكثر من 40 مليون نسـمة، لكن كل مواطنيها يستخدمون النطاق العريض، إلا المسـنين الذين لا يمكنهم التحرك والصغار الذين لا يفهمون شـيئاً، فهي أعلى دولـة في العالـم في نسـبة تعميم النطـاق العريض ودرجـة تغلغل هـذا النطاق في الحياة. ما هـي التغيرات التي تطرأ على عادات وسـلوك المسـتخدمين بعد تعميم النطاق العريض؟ هذه المشـكلة واجههـا الكوريون الجنوبيـون أولاً، وحلّوها، ثم ظهر عندهم محرك بحث يضاهي محركات بحث عمالقة العالم، بل يتفوّق عليها.

تحدثنـا كثيـراً عن الابتـكار، لكـن متى سـيكون مصـدر الابتـكار للإنترنت في الصيـن؟ ومتى سـتصبح الصين مركـزاً للإنترنت فـي العالم؟ أعتقـد أنه يتعين أن نسـتفيد من تفوقنا في عدد السـكان لتحقيق ذلـك. عندما نصبـح أكبر دولة من حيـث عدد مسـتخدمي الإنترنت، مـن المحتمل أن نواجه مشـكلات لـم يواجهها الأميركيون. إذا واجهنا المشـكلات تُتاح لنا فرصة حلّها، ثم من المحتمل أن تظهر مصـادر الابتكار بلا انقطـاع، الأمر الذي يعني مسـتقبلاً مشـرقاً للإنترنت بالصين، وتفوقاً متميزاً لنا.

يتّضح مـن التحليل السـابق، أنه يمكن لنـا معرفة لماذا أصبحـت تكنولوجيا محركات البحث شـديدة الأهمية، ولماذا ترغب شـركات مثل مايكروسوفت، في تركيـز قوتها علـى تطوير تكنولوجيـا محركات البحـث: لأن محرك البحـث مُنتجٌ يصنع عصراً، وأسلوبٌ تجاري جديد كل الجدة!

التفاعل بين المعلم والطلاب

سـؤال: على الرغـم مـن أن baidu متقدمة على غوغل من حيـث حصتها في السوق الصينية، ما زالت لديّ الرغبة في معرفة هل هناك فجوة بين baidu وغوغل؟ إذا كانت الفجوة موجودة فعلا، ففي أي مجال هي؟

إجابـة: أنا - بوصفي الرئيس التنفيذي لـ baidu - لا بد أن أفكر في التحدّي الأكبر الـذي يواجهنا. أعتقد أن أكبر تحد هو درجة نضوج السـوق الصينية. لذلك

أهتم يومياً بمسألة متى يمكن أن تصبح سوق محركات البحث الصينية ناضجة، وما هي سرعة تطور هذه السوق.

لقد أصبحت الصين ثالث اقتصاد في العالم، وتجاوزت بريطانيا من حيث إجمالي الناتج المحلي. لكن قيمة سوق محرك البحث البريطانية بلغت ملياري دولار أميركي في السنة الماضية، بينما بلغت هذه القيمة مائتي مليون دولار أميركي في الصين. فلماذا هذه الفجوة؟ أرى أن أهم سبب في ذلك يعود إلى أن السوق الصينية ليست ناضجة، إذ لم تدرك معظم الشركات، سواء الكبيرة أو الصغيرة، أن محرك البحث سيحقق لها تغيرات، ولا تدرك فائدة محرك البحث لمبيعاتها وترويج منتجاتها. لذلك، على رغم أن baidu تحتل ثلاثة أرباع السوق الصينية اليوم، فأنا لا أهتم بالفرق بيننا وبين المنافس، أو بالقضاء عليه، بل أهتم بكيفية زيادة نصيبنا في السوق، وكيفية الإسراع بالنمو.

لكن علينا أن نعرف أن قيمة سوق محركات البحث في الصين عادلت عُشر قيمتها في بريطانيا في السنة الماضية، ومن المؤكد أن نموها أسرع منه في بريطانيا. تحافظ أعمال baidu على النمو السريع وتحتل حالياً المركز الأول في الصين في دخل الإعلانات على الإنترنت، متجاوزة كل المواقع الإلكترونية في الصين، ولا تزال تحقق نمواً سريعاً، الأمر الذي يظهر قوتها الكامنة.

سؤال: كيف تنظر إلى منافسين أقوياء ظهروا في مجال البحث العمودي، مثل شبكة aibang وشبكة kuxun؟ هل يساعدونكم على توسيع السوق أم يشكلون تهديداً لكم؟ كيف تحكم baidu علاقات التوازن بين فسح المجال للمستخدم والربح، لأن الإعلانات غالباً ما تظهر قبل نتائج البحث.

إجابة: البحث العمودي ليس من الأشياء الجديدة، بدأنا نهتم به منذ العام 1997. هل يوجد مستخدمون له؟ نعم. المشكلة الآن هي أنه لا يوجد أسلوب تجاري له، بعد بضع عشرة سنة من الاستكشاف، لم يعرف الناس كيفية تحقيق الربح من خلاله. بعد أن يصل إلى مرحلة معينة، من المحتمل أن يكتشف فجأة أسلوباً تجارياً يحقق له الربح، أو يواجه صعوبات كبيرة في طريقه. أما في baidu، فما نريد أن نعمله هو تقديم أسهل أسلوب للحصول على المعلومات، لذلك تجد أنه إلى جانب البحث عن الصفحات على الإنترنت، تقدم baidu أنواعاً مختلفة من خدمات البحث كالبحث عن الأخبار وعن الصور وغيرها. لكن تقديم خدمات البحث المختلفة ليس الاتجاه الذي نريده، فما نريده هو عكس ذلك، أي أن نقلل أنواع خدمات البحث. عندما تكون أنواع البحث قليلة، فلا داعي أن نفكر في نوع

خدمة تدخل فيها بكلمة مفتاحية. الأسلوب الأسهل للمستخدم هو أن يوجد إطار واحد للبحث يمكّنه من الحصول على كل المعلومات منه.

قدمنا أنواعاً كثيرة من خدمات البحث، ووجدنا أخيراً الأسلوب الذي يفيد أكبر عدد من المستخدمين، وهو أن ننظم ونضم كل هذه الخدمات إلى بحثٍ كبير، أو إلى بحث الصفحات الشبكية. تعمل baidu حالياً على هذا الاتجاه، سننظم ونضم المزيد من وظائف البحث إلى البحث الكبير، ليخفّ العبء على المستخدم.

حول سؤالك الثاني المتعلق بالتوازن بين المصلحة التجارية ومصلحة المستخدم، أقول إن محرك البحث هو- في الواقع- وسيلة إعلام، لأن دخله الرئيسي يأتي من الترويج على الشبكة. تواجه كل وسائل الإعلام مشكلة واحدة وهي: هل يمكن نشر الإعلانات في موقع رئيسي على الصفحة الأولى أم لا. أعتقد أن قادة كل وسائل الإعلام يدركون أن الناس لا يقبلون الموضوعات السيئة، وبالتالي لن تباع مساحات الإعلانات بالسعر المرجو. تجاه هذا الوضع، ستجبرك السوق بقوة غير مرئية على الاختيار المناسب، ستخبرك السوق متى عليك أن تلبي مصلحة المستخدم، ومتى عليك أن تبلي طلب العميل. أرى أن الترتيب بين هذين الأمرين مهم، وأفضل أن يكون: تلبية مصلحة المستخدم أولاً، ليكون راغباً في تصفح موقعك باستمرار، وبعد ذلك يمكن لك أن تربح من عملائك.

بعد سنوات طويلة من الممارسة، نجد أن baidu هي أكبر موقع على الإنترنت في النصف الشرقي للكرة الأرضية وفي عدد مستخدميه، لذلك أرى أن baidu مقبولة في تحقيق هذا التوازن. لكن كيف سيكون حال هذا التوازن في المستقبل؟ يتوقف ذلك على عدد المستخدمين واعترافهم بنا.

سؤال: أنا من جمعية الإنترنت بجامعة تشينغهوا. أعرف أن FaceBook مزدهر جداً حالياً. ما هو سبب هذا الازدهار في رأيكم؟ لماذا أنفقت مايكروسوفت 240 مليون دولار أميركي لشراء 1.5 % من أسهمه؟ ولماذا يخشاه غوغل كثيراً؟

إجابة: أرى أن معظم شركات الإنترنت التي أقيمت بعد العام 1998 لم تكن ناجحة تماماً في الولايات المتحدة الأميركية، وقد يصح ذلك حتى على عموم قطاع العلوم والتكنولوجيا العالية. سبب ذلك يعود إلى أن هذه الشركات تبنّت استراتيجية تفضيل شراء شركة ما حتى ولو خطأ، على أن تفوتها أي شركة. لذلك عندما ازدهرت شركات كثيرة إلى حدٍ ما، قالت الشركات العملاقة لها: بكم يمكننا

شـراء شركاتكم؟ لقد رأيت أن شبكة «ياهو» اشترت كثيراً من أمثال تلك الشركات في الماضي.

أرى أن موقـع FaceBook يمـر حالياً بمثـل تلك المرحلة. هـل يمكن لموقع SNS أن يزدهـر حقـاً ويبقـى على الـدوام؟ هذا الأمـر سـتثبته الأيام. وكيـف تُثبته الأيـام؟ كمـا قلت قبـل قليـل، عندمـا يصبح له أسـلوب تجـاري حقيقـي ويحقق مصالح فعليـة للعملاء، تصبح له القـدرة على البقاء المسـتمر. أعتقد أن أصحاب FaceBook وعندما أدركوا هذه النقطة، حيـث دعوا عدداً كبيراً من الأذكياء ليبحثوا فـي الإعلانات على الإنترنت. وعندما يجدون الأسـلوب الأفضل لمحرك البحث أو شبيهاً له للإعلانات، سينجحون. لكن هذا العمل ليس سهلا في رأيي، لأنه منذ ظهور شـركات الإنترنت التجارية العام 1994 إلى أيامنا هذه، لا يوجد أي أسـلوب تجـاري على الإنترنـت يعترف بـه العالم كلـه، إلا محـرك البحث. الواقـع أنه في السـنوات الأخيرة ظهر عدد كبير من شـركات الإنترنت المتنوعـة، وازدهر بعضها في حينه، لكن عدداً قليلاً جداً منها ما زال مستمراً حتى الآن.

تشغيل شـركات الإنترنت سـيفٌ ذو حدين، فهو من الأعمال ذات المخاطر العاليـة والعائـدات العالية فـي آن معاً. أرى أن مـن المحتمل أن ينجـح SNS. قبل اكتشـاف الأسـلوب التجاري لمحركات البحـث، لم يكن أحد يقول إنه سـينجح، وقد مات كلّ الجيل الأول من شـركات محركات البحث. يعود سبب ذلك إلى أن الكثير من الناس كانوا يحتاجونها، لكن الشركات لم تربح، فاختفت في النهاية.

سؤال: حققت baidu نجاحاً كبيراً في مجال البحث باللغة الصينية. هل تنوون الانطلاق إلى الأسـواق الخارجية، إلى السـوق اليابانية أو سـوق كوريـا الجنوبية، مثـلا؟ إلى جانب ذلك أريد أن أعرف ما هو التكتيك الذي تتبعونه؟ ما هي الخطوة التالية لـ baidu في مجال التجارة الإلكترونية؟

إجابـة: لم تؤد baidu منذ إقامتها إلى اليوم إلا عملاً واحداً هو: البحث باللغة الصينيـة. أعلنا في ديسـمبر/ كانون الأول 2006 أننـا ننوي دخول السـوق اليابانية، ونشـرنا فـي مـارس/ آذار 2007 طبعـة baidu باليابانيـة، وهـي لا تـزال فـي مرحلة تجريبية.

يحتاج تطوير أي محرك بحث ليصبح ذا قوة تنافسية إلى نحو ثلاث سنوات، أعمالنـا في اليابـان لا تزال في مرحلة الاسـتثمار. أحـد مفاهيمنا هـو التركيز على عمـل واحد، وليس ممارسـة عدة أعمال معا، هذا من جهة أولـى، ومن جهة ثانية،

أعتقـد أنه مع ازدياد قوة الصين، ستولد فيها بالتأكيد مجموعة من الشـركات ذات القوة التنافسية الكبيرة والتأثير العظيم في العالـم.

إلـى جانـب ذلـك، ولأن baidu تحتـل ثلاثـة أربـاع السـوق الصينيـة، فمـن مسـؤوليتها أن تظهر قدرتهـا خارج الصيـن. لا يمكن لنا أن نقول إن baidu شـركة ذات قدرة على المنافسة إلا بعد أن نثبت أقدامنا - بشكل أو بآخر - خارج الصين. اعتقد الآخـرون أن baidu احتلت المركز الأول في الصيـن بفضل دعم الحكومة، لكن السـبب الحقيقي هو أننا نفهم الصين ونفهم الصينية. لا أظن أن هذه الأسباب تمثـل قوة المنافسـة الأساسـية لـدى baidu. في الصين، هـذه الدولـة الكبيرة ذات القدرة الفائقة على المنافسـة، وهذه السوق المهمة، إذا لم نحول شركتنا إلى شركة تضاهـي أفضل الشـركات في العالـم، سنشـعر بالخجـل. لذلك سـتكون خطوات baidu واسـعة جداً في تحقيق التدويل وفي عزيمتها وفي تمويلها المالي والبشري في السنوات القادمة.

أتمنى أن يدعو الجميع لـ baidu بأن تثبت أقدامها خارج الصين.

سـؤال: هـل تـرى أن كـل المواقـع عـلى الإنترنت يمكن لها أن تعمل C2C وB2B حالياً؟

إجابة: يجب أن نقول إن كل الشـركات سـتعمل بالتجارة الإلكترونية سـواء لبيع السـيارات أو تذاكر الطائرات، وفي النهاية سـتنقل بعـض أعمالها على الأقل إلى الإنترنت. هذا التوجه واضح جداً، ولا يقاوم.

المسـتفيد الأكبر مـن التجارة الإلكترونيـة هو محرك البحـث. لأن كل عمل يحتاج إلى الدخول إلى مواقع التجارة الإلكترونية سيكون بواسطة محرك البحث.

C2C فرع مـن التجـارة الإلكترونية، وهو منصـة تجارية. تجربتـه ناجحة في العديد مـن الدول، ومفيدة للمسـتخدمين، ومـن خلاله، يمكن تحقيـق أرباح. في الصيـن، لا يزال C2C في مرحلة البداية، لأن أحداً من الصينيين لم يحقق بعد ربحاً عبر C2C. لكن من خـلال محركات البحث، وجدنا أن المزيـد من الناس يبحثون عن معلومات عـن منتجات معينة، وعلينا تنظيم هـذه المعلومات على منصة C2C لسـد حاجـات المسـتخدمين بدرجة عاليـة. لذلك تعمـل baidu حاليـاً C2C لتلبية حاجة المستخدمين إلى المعلومات.

سؤال: عندي سؤال حول الإدارة. لأن baidu من شركات العلوم والتكنولوجيا العالية، تختلف إدارتها عن الشـركات الأخرى. إذن ما هي المشـكلة الرئيسـية في

إدارة شركات العلوم والتكنولوجيا العالية؟ نرجو منكم قدر الإمكان أن تقدم لنا بعض النقاط الرئيسية حول الأعمال والمشاكل في إدارة الموارد البشرية.

إجابة: أرى أن جوهر الإدارة متشابه في كل الشركات، سواء شركات التصنيع أم شركات العلوم والتكنولوجيا، حتى شركات الابتكار الفكري والثقافي، على الرغم من اختلاف بعضها عن البعض الآخر في أسلوب الإدارة وفي الثقافة. هذا الجوهر هو رفع فعالية الشركة.

الابتكار مهم جداً لإدارة الشركة. لأن القطاع الذي تعمل فيه يواجه سوقاً سريعة التغيّر، وذلك يحتاج إلى الابتكار المتواصل، ويُحتّم على الشركة تحقيق هذا الهدف باستمرار.

في الإدارة، إذا قلتَ للعاملين معك إن عليهم الوصول إلى العمل في الساعة التاسعة صباحاً، دون أن يتأخروا ولو دقيقة واحدة، تحت طائلة العقوبة، فمن المحتمل أن تكبح قدرتهم على الابتكار، لأنهم محبطون بسبب معاملتك لهم. إذا كان أسلوبك على النقيض من ذلك، فستنمو قدرة العاملين على الابتكار وإحساسهم بمسؤوليتهم تجاه الشركة باستمرار، أعتقد أنهم سيأتون إلى الشركة حتى إذا حدث شيء في الساعة الثالثة بعد منتصف الليل. لأن ثقافة شركتك تشعرهم بأنه من واجبهم الطوعي الأخلاقي التوجه إلى الشركة.

سؤال: أعتقد أن أكبر خطأ لغوغل أنها لم تشتر كل حقوق أسهمك عندما سُجل موقع baidu في البورصة. وأشعر بأنك ذو جاذبية شخصية قوية، وعندكم إحساس قوي تجاه السوق. أريد أن أسأل: هل أقمت نظاماً في شركتك لعكس جاذبيتك الشخصية وإحساسك تجاه السوق في ثقافة الشركة؟ ومع أن عمر baidu أقل من 10 سنوات - فقد أُنشئت في العام 1999 - فهي ناجحة تماماً، وأتمنى أن لا تتجه baidu من الانتشار إلى الزوال.

إجابة: تطورت baidu إلى وضعها الحالي ليس بجهدي وحدي، بل بجهود عدد كبير من الناس، حيث أنجز كثير من الأكفاء أعمالا كثيرة. في هذه العملية، نكتشف باستمرار أي نوع من أنواع القدرة على المنافسة يمكنه أن يستمر، ولا يتغير بمغادرة شخص ما.

ما هي ثقافة baidu؟ رأيت أن الكثير من الشركات تلخص ثقافتها بعدة كلمات أو عبارات ليحفظها العاملون فيها، لكن هذه الظاهرة ليست حكراً على baidu. وعلى الرغم من أننا حاولنا تلخيص ثقافتنا مرات عدّة، فإننا لم ننجح في ذلك.

لكن ثقافة baidu متوارثة إلى اليوم، ويصعب تغييرها. لذلك أرى أن ثقافة baidu ظهرت منذ إقامة الشركة، ثم تطوّرت بصورة طبيعية مع تعاظم الشركة.

سؤال: أريد أن أسألكم: إذا بدأت عملي في baidu الآن، كيف يتطور عملي؟

إجابة: أَحضَرُ ملتقى baidu لطلب خريجي الجامعات كل سنة، وفي كل مرة هناك من يسألني: baidu شركة كبيرة، هل هناك فرصة لانضمامي إليها؟ عندما كان عدد العاملين فيها نحو 100 عامل، قال البعضُ: كيف نجد الفرصة؟ لكنهم اكتشفوا بعد سنة أن نحو 100 عامل قد أصبحوا عاملين من فئة المخضرمين.

حقاً، عدد العاملين في baidu كبير، لكن عليكم ألا تهتموا بعدد العاملين بها، وأن تهتموا بمجال تطور هذا القطاع. قلت قبل قليل، إن بلادنا كبيرة جداً، عدد مستخدمي الإنترنت كبير جدا، وعدد كبير من غير مستخدمي الإنترنت في الانتظار، وقيمة سوق محركات البحث في الصين حالياً تعادل عُشر القيمة في بريطانيا. لذلك مستقبل تطور محركات البحث باهر، وكل شخص له مجال واسع للتطور في baidu.

كانت قيمة سهم baidu نحو 80 يواناً (نحو 10 دولارات أميركية)، وبعد تسجيلها في البورصة، قال لي رجل أعمال مشهور: «عليك أن تقوم بعمل ضروري الآن». فسألته: «ما هو؟» فقال: «اشترِ شركة، لأن قيمة أسهمكم عالية، وقيمة PE عالية جداً، يمكن لك أن تشتري أي شركة تنخفض قيمة PE فيها عن قيمتها في شركتكم، حتى تتوسع أعمالكم».

لكني لم أشتر، لأنني أعتقد أن القوة الكامنة لـ baidu لم تنطلق بعد، لم يرها الآخرون. حالياً، قيمة PE عالية جداً، لكن بعد ثلاث سنوات، إذا ضربت ربحي بعشرة، ستقسم PE على عشرة، وستكون منخفضة بالتأكيد، لذلك أقول إن مجال تطورها واسع جداً.

بالنسبة إلى الجامعيين، عليهم ألا ينظروا إلى الراتب فقط، بل عليهم أن يفكروا في تخطيطهم المهني في المستقبل البعيد، وعليهم أن يفكروا في مجال التطور والفرصة. في هذه الناحية أرى أن القطاع الذي تعمل فيه baidu هو أفضل قطاع من حيث تحقيق الأموال والمستقبل في العالم. لأنها في مكانة رائدة مطلقة، ومجال تطورها غير محدود.



ننظر إلى الصين من مستقبل وسائل الإعلام الجديدة

جي وي دونغ
المدير العام، عضو مجلس الإدارة في مورغان ستانلي

أرى في الصين، هذا المجتمع المتناغم، أن هناك نوعين من الأعمال يستحقان الاستثمار. أولهما الرياضة البدنية، والثاني أفلام الكرتون. لماذا؟ السبب بسيط. أولاً، لأنهما ينتميان إلى المضمون الأخضر، إذ من السهل نسبياً أن يحصلا على اعتراف الحكومة ودعمها. ثانياً، لأن هواتهما من المستهلكين المندفعين.

شهدت صناعة وسائل الإعلام الجديدة، التي تتخذ وسائل الإعلام الرقمية والإنترنت قوة رئيسية لها، أو صناعة المضامين، شهدت تطوراً سريعاً في الصين. وأرى أن مستقبلها باهر جداً للأسباب التالية:

أولاً، نعرف جميعاً «وارين بافيت» الذي يحمل لقب ملك الأوراق المالية، ويحمل أسهم شركتين لفترة طويلة: شركة «واشنطن بوست» لوسائل الإعلام، وشركة أخرى هي «كابتل سيتي» التي بيعت لشركة «أي بي سي»، أي شركة «والت ديزني». لذلك نقول إن ملك الأوراق المالية له رغبة شديدة ودائمة في صناعة وسائل الإعلام.

ثانياً، إذا سألت أي قطاع يضمّ أكبر عدد من أصحاب المليارات، يأتيك الجواب إنه قطاع صناعة وسائل الإعلام.

ثالثاً، حالة الصين مختلفة. لأن الرقابة على صناعة وسائل الإعلام صارمة إلى حدٍّ ما، لذلك هناك شركة واحدة لصناعة وسائل الإعلام فقط سجلت في بورصة خارج الصين، هي «صحيفة شباب بكين» قبل أكثر من خمس سنوات. لكن تطور صناعة وسائل الإعلام الصينية يبشّر بمستقبل باهر، وسيتجه عدد كبير

من شركات وسائل الإعلام إلى سوق رأسمال خلال فترة تتراوح بين خمس وعشر سنوات. في الولايات المتحدة الأميركية، تحتل نسبة إسهام صناعة التسلية التي تمثلها «هوليوود» و«برودواي» و«ديزني» في إجمالي الناتج المحلي، المراكز الثلاثة الأولى، بينما احتلت صناعة التسلية الصينية المركز العاشر على استحياء في السنة الماضية. مع ارتفاع قدرة الاستهلاك تدريجياً لدى أبناء الشعب الصيني الذين يتجاوز عددهم مليار نسمة، سترتقي حاجاتهم من مجرد الملبس والمأكل والمسكن والمواصلات إلى المنتجات الروحية ومنتجات التسلية والثقافة، الأمر الذي سيعزّز بالتأكيد التنمية السريعة لسوق وسائل الإعلام الصينية في السنوات الثلاثين القادمة.

الفصل الأول: الخصائص الصينية

في البيئة الاجتماعية الصينية الخاصة، يتميز تطور صناعة وسائل الإعلام والإنترنت بخصائصه.

أولاً، صناعة وسائل الإعلام والإنترنت مفعمة بالقوة والحيوية، إذ تحتل الصين المركز الأول في عدد مستخدمي التلفزيون وكمية إصدار الصحف وعدد مستخدمي الإنترنت؛ بين العامين 1995 و2006، ازداد دخل الإعلانات الصينية 7 أضعاف، وازداد إجمالي الناتج المحلي الصيني 3 أضعاف، بينما ازداد دخل الإعلانات الأميركية ضعفين فقط في الفترة نفسها. لذلك فإن الصين هي اليوم في مقدمة العالم في سرعة النمو وفي عدد المستخدمين. لكن معدل نصيب الفرد الصيني من نفقات الإعلانات يتراوح بين 2 و3 % من نصيب الأميركي، الأمر الذي يدل على وجود مجال واسع للنمو.

ثانياً، الفرق بين وسائل الإعلام التقليدية ووسائل الإعلام الجديدة كبير جداً في الصين، فالصحف ومحطات التلفزيون منتشرة في أرجاء الصين، لكن وسائل الإعلام الجديدة مثل sina وsohu وغيرهما، معظمها ملكية خاصة. على صعيد الإدارة، معظم وسائل الإعلام التقليدية بإدارة خريجين متخصصين في العلوم الاجتماعية، بينما وسائل الإعلام الجديدة بإدارة خريجين متخصصين في العلوم الهندسية. زرت دولا كثيرة في العالم، ثم وجدت أن الفرق بين طلاب العلوم الاجتماعية والعلوم الهندسية في الصين كبير، فابتداءً من المرحلة الثانوية يتعلم الطلاب في فصول العلوم الاجتماعية وفصول العلوم الهندسية منفصلين، مما يشكل فرقاً كبيراً للطلاب من حيث أسلوب التفكير وأسلوب معالجة الأمور. في

الصين الفرق العُمْري لمستخدمي وسائل الإعلام التقليدية والجديدة كبير أيضاً، تتجاوز أعمار 70 % من مستخدمي وسائل الإعلام التقليدية 30 سنة، بينما تقل أعمار نحو 70 % من مستخدمي الإنترنت الصينيين عن 30 سنة.

تنمو وسائل الإعلام الجديدة الصينية بسرعة تفوق سرعة نموّ وسائل الإعلام التقليدية الصينية. فقد كانت نسبة زيادة قيمة الإعلانات السنوية لمحطة تلفزيون الصين المركزية - أكبر وسيط إعلام صيني- 11- 12 % في الفترة ما بين العامين 2002 و2006، في حين نسبة زيادة قيمة الإعلانات السنوية لـ sina وsohu بلغت نحو 40- 60 % في الفترة نفسها. بحسب إحصاءاتنا، كان دخل إعلانات وسائل الإعلام المركزة (Focus Media)، التي يعود تاريخها إلى أكثر من خمس سنوات، يبلغ في العام الماضي 20 % من دخل الإعلانات لمحطة تلفزيون الصين المركزية، التي يعود تاريخها إلى نحو 50 سنة. فإذا أخذنا بالحسبان الأرباح الصافية، تكون الأرباح الصافية لوسائل الإعلام هي الأعلى، الأمر الذي يوضح أن وسائل الإعلام الجديدة باتت تمثل ضغطاً تنافسياً شديداً على وسائل الإعلام التقليدية.

يجب أن نقول إن دخل وسائل الإعلام الجديدة أقل من دخل وسائل الإعلام التقليدية، لكنها تتفوّق بعدد شركاتها المسجلة في البورصة. لذلك يمكن القول إن خطى وسائل الإعلام الجديدة أوسع من وسائل الإعلام التقليدية في ناحية التسجيل في البورصة والاتصال بسوق الرأسمال.

ثالثاً، هناك ظاهرة خاصة لسوق وسائل الإعلام الجديدة تتجسد في الوسائل الناجحة التي تغطي معظم الأسواق المعنية. تحتل sina وsohu 45 % من سوق الإعلانات الشبكية الصينية، بينما تحتل محطة تلفزيون الصين المركزية ربع سوق الإعلانات التلفزيونية الصينية. السبب الرئيسي لذلك هو أن وسائل الإعلام الجديدة، والإنترنت بخاصة، حطمت حاجزي الزمان والمكان التقليديين.

لنُلْقِ نظرةً على خصائص الإنترنت الصينية بوصفها نموذجاً لوسائل الإعلام الجديدة:

أولاً، نسبة تعميم الإنترنت الصينية لا تزال منخفضة. لا ريب أن الصين تحتل المركز الأول في العالم في عدد مستخدمي الهاتف المحمول والإنترنت. لكن نسبة تعميمها لا تزال منخفضة، لأن ربع الصينيين فقط يستخدمون الإنترنت، في حين أن أكثر من 70 % من السكان في الولايات المتحدة الأميركية واليابان وكوريا الجنوبية يستخدمون الإنترنت.

ثانياً، نسبة أرباح الإنترنت الصينية أعلى بكثير من أمثالها في العالم. إلى نهاية العام 2007، بلغ معدل نسبة أرباح شركات الإنترنت المسجلة في البورصة 35- 40 %، أي 3 أضعاف أمثالها في الولايات المتحدة الأميركية. لماذا؟ لأن شركات الإنترنت الصينية تتميز بعدم الاهتمام بالممتلكات، والاهتمام بالموارد البشرية، وسعر الأيدي العاملة الصينية أرخص نسبياً من الأيدي العاملة الأميركية.

تزداد نسبة إسهام قطاع الإنترنت بالصين، ومنه صناعة الهاتف النقال، في الاقتصاد الصيني أكثر فأكثر. بحسب توقعاتنا، كان هنالك، حتى نهاية السنة الماضية، ثلاث ركائز لصناعة الإنترنت بالصين، وهي: أعمال الهاتف النقال، والألعاب الشبكية، والإعلانات على الإنترنت، وقد تجاوز إجمالي دخلها 7 مليارات دولار أميركي، فإذا حسبنا وفقاً لقدرة الشراء الحقيقية، بلغ إسهام قطاع الإنترنت الصيني أكثر من 200 مليار دولار أميركي، يعني ذلك أنه في الناتج المحلي الصيني، تحقق أعمال الإنترنت والهاتف النقال يواناً واحداً من كل 20- 30 يواناً.

ثالثاً، لعلّ كل شركات الإنترنت الأجنبية الكبيرة قد دخلت الصين، ومنها «مايكروسوفت» و«ياهو» و«غوغل» و«eBay» و«آمازون». لكن حتى يومنا هذا، تواجه معظمها مشكلة التأقلم. فقد كانت eBay تحتل 90 % من حصص سوق المزادات، لكن شبكة taobao التابعة لـ«علي بابا» الصينية أزاحتها عن المركز الأول بتسعة أشهر فقط. المثال الثاني جويو وأمازون، اللتان كانتا قبل اندماجهما زعيمتين في بيع الكتب على الإنترنت، لكن شبكة «دانغدانغ» الصينية تجاوزتهما بعد اندماجهما، أما «ياهو» الصينية فلم تعد شركة مستقلة الآن، لأن «علي بابا» تمتلكها.

لماذا مشكلة التأقلم؟ بالإضافة إلى أن عتبة الرقابة الحكومية على الشركات الأجنبية عالية نسبياً، لاحظنا أن هذه الشركات العابرة للدول تعاني مشكلتين: الأولى، هيكلها الإداري معقد نسبياً، ويحتاج اتخاذ القرار المهم فيها إلى عدة أيام، وربما إلى عدة شهور أحياناً. وعمل قطاع الإنترنت مثل سباق السيارات، يجب التمسك بكل دقيقة، واتخاذ القرار بسرعة. بينما يمكن للشركات المحلية أن تتخذ قرارات بسرعة، وتتجاوز الشركات العابرة للدول في الفعالية على هذا الصعيد. المشكلة الثانية تتمثل في أن الكثير من الشركات العابرة للدول لا تعرف السوق الصينية والمستهلكين المحليين جيداً. أرى أن المضمون هو صناعة محلية، والخدمات أيضاً صناعة محلية، بينما التكنولوجيا صناعة دولية. لذلك لا

يزال أمام الشركات الصينية شوط كبير في التكنولوجيا، لكنها ذات تفوق واضح في المضمون والخدمات.

الفصل الثاني: مستقبل المجال الجديد

أتحدث إليكم الآن حول الاتجاهات الجديدة لوسائل الإعلام والإنترنت في الصين.

الاتجاه الأول، هو الدمج بين وسائل الإعلام التقليدية والجديدة. فعلى رغم الفارق الكبير بين وسائل الإعلام التقليدية والجديدة في الصين، فإنها تغذي بعضها بعضاً وتمتزج مما يجعل وسائل الإعلام التقليدية مفعمة بمزيد من الحيوية.

عند حديثنا حول امتزاج وسائل الإعلام التقليدية والجديدة، يجب أن نولي اهتماماً لقطاع آخر، هو قطاع التلفزيون الرقمي. سيصبح هذا القطاع أسرع نمواً بين قطاعات الاستهلاك الصينية في المستقبل، بل أسرع القطاعات ذات النمو السريع أصلًا، كالبحث بواسطة الاشتراك المالي ومعلومات التوظيف على الإنترنت وغيرهما. نعرف أن أعظم الشركات في العالم مثل «مايكروسوفت» و«سيسكو»، تتجه حالياً أكثر فأكثر نحو مجال التلفزيون التفاعلي. وفي هذا الصدد، اشترت «سيسكو» موقعَ Scientific Atlantic، وأبدعت «مايكروسوفت» «إكس بوكس»، وكلها تتمنى أن تسيطر على مجال التسلية المنزلية في المستقبل، أرى أن وسائل الإعلام التلفزيونية في الصين ستأخذ هذه الوجهة.

قطاع التلفزيون الكيبلي كنز دفين حاليا. لماذا؟ على الرغم من أن عدد الأسر الصينية التي تستخدم التلفزيون الكيبلي بلغ 140 مليوناً، أي ثلث عدد مستخدميه في العالم، وضعفي عدد مستخدميه في الولايات المتحدة الأميركية، فإن نفقات كل أسرة صينية فيه تحتل 2 % من نفقات الأسرة الأميركية. لماذا؟ هناك عدة أسباب:

أولاً، أسواق التلفزيون الكيبلي في الصين متفرقة. تستأثر شركاته التي تتبوأ المراكز الخمسة الأولى بـ 14 % من السوق، بينما تستأثر نظيراتها الخمس الأولى بـ 80 % في الولايات المتحدة الأميركية. ولأنها لا تمتلك التأثير الحجمي، يصعب عليها أن توزع تكلفة المضمون، بالإضافة إلى الاحتكار الجزئي؛ لذلك، هناك الكثير من شركات تشغيل التلفزيون الكيبلي، بما فيها شركة «قهوا بكين»، يمكن الحصول على خدماتها ومضامينها من دون اشتراك، أي مجاناً، بينما يتعين

على الشركات الكبيرة في البلدان الأخرى أن تدفع 30 % من قيمة أعمالها إلى موردي المضامين. أعتقد أن هذه الحال لن تستمر طويلا في الصين، وستشهد صناعة المضامين نمواً سريعاً مع ارتفاع مستوى الاستهلاك وطلب الجميع لبرامج ومضامين التسلية.

السبب الآخر هو أن عمل القيمة المضافة للتفاعل عبر التلفزيون الكيبلي في الصين غير متطور. بلغت نسبة دخول النطاق العريض للتلفزيون 3 % في الصين، ونسبة طلب البرامج التلفزيونية في الصين منخفضة مقارنة مع تلك التي تتراوح بين 40 و50 % في الولايات المتحدة. ليست الأعمال التفاعلية للتلفزيون متطورة في الصين، لذلك فإن قيمة إسهام كل أسرة صينية تستخدم التلفزيون تعادل بين 2 و3 % من الأسرة الأميركية، لكن هذا الوضع سيتغير بسرعة مع رقمية التلفزيون في الصين. تعمل الصين حالياً على نطاق واسع على التحول الرقمي الكلي للتلفزيون الكيبلي، وسيُتاح لكم تحقيق التفاعل بالتلفزيون في بيوتكم في المستقبل، فتحصلوا على البرامج التي تحبونها، وأن تشاهدوا مباريات كرة السلة التي يشترك فيها اللاعب الصيني ياو مينغ، ليس من بث محطة تلفزيون الصين المركزية فحسب، بل أن تحصلوا أيضاً على كل مباراة حسب شروط الاشتراك ومبلغه.

في رأيي أن هناك قطاعين في سوق الاستهلاك الصينية سيصبحان نقطة ساخنة للاستثمار في السنوات الخمس القادمة، أولهما قطاع الإنترنت، والثاني قطاع التلفزيون الرقمي. لماذا؟ لأن عدد مستخدمي الإنترنت الصينيين قد تجاوز 10 % من إجمالي عدد سكان الصين حتى آخر العام 2006، وسيبلغ عدد الأسر الصينية التي تستخدم التلفزيون الرقمي 10 % من إجمالي الأسر المالكة لجهاز التلفزيون. عندما تبلغ نسبة تعميم مستخدمي قطاع ما بين 10 و50 %، تكون هذه الفترة فترة «شهر عسل»ـه، أي فترة العائدات العالية للاستثمار. إذا كانت نسبة التعميم أقل من 10 %، فمعنى ذلك أن هذا القطاع غير ناضج؛ إذا تجاوزت 50 %، يكون هذا القطاع مشبعاً. أتمنى منكم أن تتمسكوا بهذه الفرصة السانحة، لتجدوا أفضل فرصة عمل واستثمار لكم في قطاع الإنترنت أو في قطاع التلفزيون الرقمي.

الاتجاه الثاني هو أن يكون المضمون «ملكاً». في مجتمع الصين المتناغم نوعان من الأعمال يستحقان الاستثمار. أولهما الرياضة البدنية، والثاني أفلام الكرتون. لماذا؟ السبب بسيط: أولاً، لأنهما ينتميان إلى المضمون الأخضر، ومن

السهل نسبياً أن يحصلا على اعتراف الحكومة ودعمها. ثانياً، لأن هواتهما من المستهلكين المندفعين.

لنتحدث عن صناعة الرياضة البدنية. عندما تتفرج على فريق رياضي تحبه، فائزا كان أم مهزوماً، لا تهتم بسعر قدح الكوكاكولا، حتى ولو كان أغلى منه في الأيام العادية، ولا تبخل بالأموال لشراء المنتجات التي تمثل نجماً رياضياً أو مُجسّماً كرتونياً له. تجار الإعلانات يفضلون هؤلاء المستهلكين المتحمّسين، وهم أيضاً أفضل هدف لموردي المنتجات. الأهم، أن عدد هواة الألعاب الرياضية الكروية في الصين كبير جداً، فعدد هواة كرة السلة في الصين نحو 300 مليون، وكرة القدم نحو 500 مليون، متجاوزاً كل تعداد الأميركيين. وهناك مجال واسع لارتفاع هذا العدد.

لنتحدث الآن عن صناعة أفلام الكرتون. إنها نقطة نمو أخرى لصناعة المضمون في الصين. لماذا؟ السبب بسيط: الأفلام التي تحتل المراكز الخمسة عشر الأولى في تاريخ هوليوود، 20 % منها أفلام الكرتون، وثلثها من قصص الكرتون، و80 % منها من أفلام الخيال العلمي التي فيها كثير من العناصر الكرتونية. كان فيلم الرسوم المتحركة الأميركي المعروف «شريك Shrek» يحتل المركز الثالث من حيث عائدات شبابيك التذاكر. في السنة الماضية، كان دخل شركة ديزني يعادل 10 أضعاف قيمة السوق الصينية للرسوم المتحركة، لذلك أقول إن مستقبل سوق الكرتون في الصين باهر.

أولاً، ستشهد سوق الكرتون ازدهاراً في المستقبل. وسبب ذلك يعود أولاً إلى عدد الأطفال الذين تقل أعمارهم عن 15 سنة، هو أكثر من 300 مليون، ولا يمكن أن تجد أي مجموعة كبيرة مثلهم تهوى أو تستخدم الكرتون في العالم؛ وثانياً إلى أن معظمهم من جيل الطفل الواحد في الصين، الأمر الذي سيحقق قوة ارتفاع الأسعار في سوق هذه الأفلام. وما دامت للأهل قدرة شرائية فإنهم سيلبون طلبات أبنائهم أساساً؛ وثالثاً إلى أن الأطفال هم مستهلكون في هذا المجال، والآباء هم دافعو الأموال. فالأطفال لا يشعرون بالأسعار، وتجار الإعلانات يحبون المستخدمين غير الحساسين، كذلك يحبهم كثيراً موردو المنتجات. حالياً يعادل استهلاك كل واحد من هؤلاء الأطفال الوحيدين لدى عائلاتهم أقل من دولار واحد شهرياً في مجال أفلام ومنتجات الكرتون، أي ما يعادل 13/ 1 من إنفاقهم على الملابس والأدوات المدرسية. قلت قبل قليل إن ثلثي مستخدمي الإنترنت الصينيين تقلّ أعمارهم عن 30 سنة، ومعظمهم من المستخدمين الكامنين

للرسـوم المتحركة. لقد زرت اليابان ثلاث مرات سنة 2007، وأقيم دائماً في هونغ كونغ، واكتشفت أن الدولة أو المنطقة الأسرع في إيقاع الحياة، يكون طلبها لأفلام ومنتجات الكرتون أكبر. ويحب كثير من البالغين في اليابان وهونغ كونغ مشـاهدة أفـلام الكرتون. لذلك فإن الكرتون ليس فقط منتجات للأطفال، بل هو كتب لعدد كبير من البالغين أيضاً.

ثانياً، في الصين، تعاني علاقات العرض والطلب في سوق الكرتون من عدم توازن شديد، إذ تحتل منتجات الكرتون الصينية المحلية نحو 10 % من الطلب.

ثالثـاً، لعمل الكرتون تأثيـر متزايد. فعندمـا يريد طفل مشـاهدة فيلم كرتون، يضطر أولياء أمره إلى شـراء تذكرتين أو ثـلاث تذاكر، لمـاذا؟ لأن والديه يرافقانه في مشـاهدة العرض. والكتاب حول شـخصيات كرتونية، يقـرأه الوالدان أولاً، ثم يحكيـان قصتـه للطفل على سـريره قبـل نومه. لذلك فـإن لأعمال الكرتون سـواءً كانت فيلما أم كتاباً، تأثيراً متزايداً.

لا شـك أن الإنترنت الصينية عالم كرتون. عليها شخصيات افتراضية كثيرة، كذلـك ألعـاب الفيديـو علـى الإنترنـت، كلها مـن منتجـات الكرتـون. لذلك من المحتمل جـداً أن يبدأ ترويج منتجات الكرتون ومضاميـن الكرتون على الإنترنت أولاً.

بخصوص المضمون أريد أن أقول إن السوق تعترف أكثر فأكثر بقيمة النجوم الفنية. يوم الأحد الماضي شـاهدت مع والدتي أمسـية موسيقية للمطرب تشو جيه لون المشهور في هونغ كونغ. كان عدد الحضور أكثر من 70 ألفاً، يلوّحون بالأعواد المضاءة فـي أيديهم بلا انقطاع على مدى سـاعتين، ومعظمهم كانـوا واقفين على مقاعدهم، وحتى على ظهور مقاعدهم، كان حماس الحضور مذهلاً حقاً.

أمضيـت بعض وقتي في المقارنـة بين فنان أوبرا بكين المشـهور الراحل مي لان فانـغ والمطرب الشـاب تشـو جيه لون. لمـاذا هـذه المقارنة؟ لأنهمـا نجمان متفوقـان فـي عصريـن مختلفيـن، ومخترعـان لمضاميـن العصرين، وفيهمـا نقاط مشتركة كثيرة تستحق أن نهتم بها في استثمارنا في المستقبل. أولاً، كلاهما متكامل في المهـارات الفنية وماهر في الابتكار ورائد في قطاعـه. ثانياً، كل منهما لا يعمل لوحده، بل إنه ماهر في إدارة فريقه، وفريقه يدعمه، ويقدم بعض المشـاهير المواد الخام لابتكاراتهمـا. ثالثاً، إذا نظرنا من منظور الاسـتثمار، لوجدنا أن كليهما ماهر في العمل. يعتبر تشـو جيه لون أحد أصحاب أعلى دخل في الصين، بينما كان مي لان فانغ يحقق دخلاً سنوياً كبيراً جداً، في ظل حقيقة عدم وجود الإعلانات.

أخيراً، علينا أن ندرك أن توجه المضمون أو البرنامج ليكون «ملكاً» يتضح أكثر فأكثر. لأن قنوات نشر البرامج والمضامين تتزايد باستمرار ، وأصبحت المضامين الممتازة مورداً نادراً جداً. بسبب إحصاءاتي، كان معدل دخل نجوم الفن والرياضة، الذين يحتلون المراكز المائة الأولى في قائمة فوربس سنة 2006، يزداد 40 % عن سنة 2005؛ لكن دخلهم في السنوات 2003 و2004 و2005 متساو أساساً. لماذا؟ لأنهم صانعو المضامين، يزداد اعتراف السوق بقيمتهم مع ازدياد الطلب على المضامين. ثم إن دخل هؤلاء النجوم يتمركز حول عدد قليل من «النجوم الكبار». من بين النجوم الذين يحتلون المراكز المائة الأولى، يبلغ دخل النجوم الذين يحتلون المراكز العشرة الأولى 50 % من دخل هؤلاء المائة، لأنهم يحظون أكثر فأكثر بحب تجار الإعلانات.

الاتجاه الثالث هو الفرق الكبير بين القنوات الجديدة وقنوات وسائل الإعلام التقليدية. أرى أن موقع QQ الواسع الانتشار في الصين قد أصبح أكبر شركة افتراضية. منتجات هذا الموقع، المتمثلة بالمزاد على الإنترنت والبحث وألعاب التسلية والمراسلة الفورية لـ QQ، متقدمة بشكل مطلق في الصين، والبَوْن شاسع بينها وبين المركز الثاني. عندما ظهرت شخصية الحيوانات الأليفة لـ QQ، أي حيوانات البطريق السمينة لأول مرة العام 2005، لم يهتم بها سوق الاستثمار أبداً، لكن ظلّت عشرات الملايين من الحيوانات الأليفة الافتراضية تعيش، حتى الشهر الماضي، بسعادة على الإنترنت، وتحتاج تربيتها إلى دفع الأموال. وهذه المناطق المجتمعية الجديدة على الإنترنت وقنوات الترويج الجديدة، لن نجدها في القطاعات التقليدية.

تحدثنا عن الاتجاهات الجديدة المشجعة، وإلى جانبها الاتجاه الرابع وهو المنافسة الشديدة. يوجد في الصين نحو مليوني شركة مسجلة للإنترنت، فكم شركة منها مسجلة في البورصة؟ نحو 20 شركة، ومن المحتمل أن بين 90 و95 % منها لن يُسجّل في البورصة أبداً، مما يدل على وجود منافسة عنيفة في هذا القطاع.

نأخذ من سوق الإعلانات الأميركية مثالاً على ذلك، حيث يحصل قطاع الإنترنت على حصص السوق بلا انقطاع. يفيدنا آخر إحصاء أن إعلانات الإنترنت تحتل نحو 10 % من سوق الإعلانات الأميركية، بينما كانت صفراً العام 1994، وفي الوقت نفسه تنخفض الإعلانات على الصحف باستمرار. يمكن لنا أن نجد أن تفوق الإنترنت كصحيفةت شبكية سواء في الصين أم في الولايات المتحدة

الأميركية والدول الأخرى يتزايد أكثر فأكثر. ويمكن لك أن ترى موقعي sina وsohu يتحولان من صحيفتين متفوقتين على الإنترنت إلى محطتي تلفزيون متفوقتين، ويقدمان الكثير من مضامين وسائل الإعلام المتدفقة المعروفة باسم Streaming Media، وسيختطفان عاجلاً أم آجلاً حصصاً كثيرة من إعلانات التلفزيون.

الاتجاه الأخير هو التنظيم الصناعي: تعتبر صناعة الإنترنت ووسائل الإعلام الجديدة مستنبتاً للتنظيم الصناعي، فكل الشركات على الإنترنت تزيد حصصها في السوق وقوتها التنافسية المحورية بواسطة الشراء. المثال الحيّ هو شركة Focus Media التي يعود تاريخها إلى نحو خمس سنوات، فقد كانت تشتري شركةً كل 3 أو 4 أشهر في الفترة ما بين العام 2005 و2007، وكانت هذه السرعة غير مسبوقة في صناعة وسائل الإعلام الصينية. وعلى رغم بعض المشاكل أثناء التنظيم، فإن الكثير من الدروس ذات القيمة الكبيرة، تستحق أن نأخذها في الحسبان.

الفصل الثالث: الفوز بالابتكار في الصين

قبل قليل، تحدثنا عن خصائص وتوجهات صناعة وسائل الإعلام والإنترنت في الصين، وعرفنا أن المنافسة في هذا القطاع عنيفة جداً، وتتزايد فيه سرعة التنظيم. إذن من هم الفائزون في صناعة وسائل الإعلام والإنترنت في الصين، سواء من زاوية الاستثمار أم من زاوية توظيفنا وإقامتنا للمشروعات في المستقبل؟ عندي أسلوب بسيط يتلخص بثلاث نقاط: أولاً، الأسلوب التجاري الجيد؛ ثانياً، القوة التنافسية المحورية القوية؛ ثالثاً، أن يكون السعر الذي تدفعه أقل من القيمة التي تريد أن تحصل عليها. بين هذه النقاط الثلاث، الأسلوب التجاري هو الأهم.

إن اختيار الأسلوب التجاري يشبه اختيار موقع العقار، فإذا كان موقع العقار ممتازاً، يمكنك أن تبيعه حتى إذا كانت نوعيته متدنية نسبياً.

لماذا لا تستطيع الكثير من الشركات الصينية أن تسجل في البورصة، أو تتعقد حياتها بعد تسجيلها في البورصة؟ لأن تصميم أسلوبها التجاري غير جيد.

إذن ما هو الأسلوب التجاري الجيد؟ عندي هرم استثماري، قاعدة هذا الهرم هي الأسلوب التجاري الذي يتخذ المنتجات مركزاً له. أضرب مثلاً على ذلك شركات الألعاب على الإنترنت. لماذا شركات الألعاب على الإنترنت؟ لأن كل الألعاب على الإنترنت لها دورة حياة، تحتاج إلى تقديم ألعاب جديدة في كل 3- 5 سنوات، لذلك عليها أن تواصل الإبداع والاختراع بلا انقطاع. أما وسط

الهرم فهو شركة تتخذ المنصة مركزاً لها، وما دامت منصة هذه الشركة أكثر فعالية في قطاعها، فستتطور مع تطور القطاع. لذلك، فإن هذا الأسلوب التجاري أفضل من الشركة التي تتخذ المنتجات مركزاً لها.

في قمة الهرم، شركات تتخذ المنطقة المجتمعية مركزاً لها، مثل شركة Tencent. لماذا شركة Tencent؟ لأن أكثر من 50 % من مضامينها نتجت عن المستخدمين، و50 % من مستخدميها الجدد الذين جاؤوها بفضل المستخدمين القدامى. يعني ذلك أنه عندما ننافس Tencent، لا ننافس رئيسها وفريق إدارتها، بل ننافس مستخدمي إنترنت يتجاوز عددهم مائة مليون، إذ إنهم يعملون مجاناً لـ Tencent، ويصنعون لها المضامين، ويجذبون مستخدمين جدداً.

هل هناك مسألة مهمة أخرى في الأسلوب التجاري؟ أعتقد أن الندرة هي مسألة مهمة. امتلاك الشركة لمضامين نادرة وموارد نادرة وعلاقات نادرة، يعيّن قدرتها على المنافسة. إن مجموعة عملاء Tencent وعلامة شركة ctrip وثقافة قناة فينكس التلفزيونية ونصيب السوق لشركة فوكوس ميديا Focus Media، هي جميعاً من الموارد النادرة.

إذا أردت أن تفوز في المنافسة العنيفة بين وسائل الإعلام الجديدة في الصين، فعليك أن تهتم ببناء العلامة التجارية، إلى جانب النقاط الأربع السالفة الذكر. في رأيي، هناك مستويان في بناء العلامة.

المؤشرات الأفقية لبناء العلامة هي بناء الشهرة والسمعة والوفاء. تحقيق الشهرة بسيط نسبياً، بمجرد أن تنشر إعلاناً على محطة تلفزيون الصين المركزية اليوم، سيعرفك الجميع في اليوم التالي، معظم الشركات الصينية تمرّ الآن في هذه المرحلة. لكن هذا لا يكفي، يجب الاهتمام بالسمعة. بين الشهرة والسمعة فرق كبير. لا تجعل الآخرين يعرفون منتجاتك بل اجعلهم يحبونها. الأهم في بناء العلامة هو رفع درجة الوفاء، ليواظب المشتري أو المستهلك على شراء منتجاتك مراراً وتكراراً، ويرتبط بها ويعزز ثقته بها.

في المحور العمودي لبناء العلامة، أقل شيء هو أن تبني علامة وظائفية، فعلى سبيل المثال، إذا قلتُ هذه البذلة لها أربعة جيوب في حين أن البذلات الأخرى لها جيبان فقط، فهذا يعني أنه بفضل وجود أربعة جيوب، يمكنك أن تضع أو تحمل أشياء أكثر. من المؤكد أن هناك منافساً أفضل منك في عمل كل شيء بالشكل والنوعية، لذلك فإن تحقيق هذا الطلب بسيط. المستوى الأعلى هو بناء علامة مزاجية، يعني ذلك أن الفتاة تصبح أجمل بلبس هذا الثوب، ويصبح

الشـاب أكثر وسامة بلبسه، والجمال والوسامة هما تجربة ذاتية، لذلك تقل إمكانية تقليد منافسـك لمنتجاتك. المسـتوى الأرفع هو بناء علامة نفسـية. ما هي العلامة النفسـية؟ لنضـرب مثـلاً: كثيـر من النـاس معجبـون بحقائـب LV، وتدخـر بعض الفتيات مالاً طيلة أشـهر عدة لشـراء حقيبـة LV، لا لأن حقيبـة LV جميلة فقط، بل لأنها تحقـق بعض رغباتهن النفسـية. عندما تحمل فتاة حقيبـة LV تبرز بين الناس. لذلـك أرى أن الأهـم في بنـاء العلامـة هو تلبيـة الرغبة النفسـية للمسـتهلك، إلى جانب الوظائف والمزاج، تبقى هذه العلامة في قلوب الناس. أعظم شـيء في بناء العلامة هـو أن تكون «معبودة الجماهيـر»، مثل كوكاكولا، التـي كانت رمزاً لروح الحريـة الأميركية في فترة من فترات الحرب العالمية الثانية، لذلك يصعب أن نجد في العالم مثيلاً لوفاء محبيها. فكّرتْ شـركة كوكاكولا في تغييـر وصفتها التركيبية مرة، ورغم مذاقها الجديد، انخفضت المبيعات فوراً بعد التغيير، لأن تلك العلامة وصلت إلى مسـتوى «معبـودة الجماهير». يجـب أن نقول إن بنـاء العلامة لمعظم الشـركات الصينية لا يزال مقتصرا في البنـاء الوظائفي والشـهرة. أتمنى أن تجدوا فرصة للاشـتراك في بناء علامة عظيمة على مسـتوى «معبودة الجماهير»، وتحظى بدرجة عالية من الوفاء للصين.

جاء في كتـاب «فن الحرب» لسـون تسـي الصيني القديم حـول فن الحرب واسـتراتيجياتها، أن تحقيـق النصر في الحرب يحتـاج إلى خمسـة عناصر: معرفة السياسـة، والموسم، والجغرافيا، والقادة العسـكريين، والنظام القانوني. إذا أردت أن تحقـق النصـر في قطاع وسـائل الإعـلام الجديـدة عليك أن تتمسـك بعنصري الموسم والجغرافيا.

الجغرافيا أولاً: فعدد السـكان في المنطقة السـاحلية الصينية يعادل ربع عدد سـكان الصين، لكن تلك المنطقة تجمع 60 % من مستخدمي الإنترنت في البلاد، لذلك مـن المؤكد أن يبدأ عمل الإنترنت من المنطقة السـاحلية. يجب الانتباه إلى أن 50 % من دخل الإعلانات يأتي من مدن بكين وشـانغهاي وقوانغتشو وشنتشن، بينما ينتشـر 80 % من ممارسـي الألعاب على الإنترنت في المدن في الخط الثاني وفـي الأريـاف. لماذا يجـب اختيار المناطـق المختلفـة للقيام بأعمـال الإعلانات والألعـاب علـى الإنترنـت؟ لأن عاصمـة الصيـن بكين مركـز لأعمـال المضمون الثقافـي، حيث يجتمـع فيها أفضـل المتخصصين، لذلك نشـأ فيها زعمـاء صناعة المضمـون مثل محطـة تلفزيـون الصيـن المركزية وموقـع sina وموقـع sohu. إذا أردت العمل في قطاع الخدمات، فإن شـانغهاي هي من الخيـارات الممتازة، لأن سـكانها يولون اهتماماً بالغاً لنوع المعيشـة وذوق الحياة. إذا أردت إقامة شـركات

متوسطة أو صغيرة أو رغبت في التجارة على الإنترنت، أقترح أن تذهب إلى دلتا نهر اليانغتسي أو دلتا نهر اللؤلؤ، لأن بين 60 و70 % من الشركات المتوسطة والصغيرة الصينية تجتمع فيهما. لذا، فإن الجغرافيا مهمة جداً في قطاع الإنترنت.

لنتحدث عن الموسم. العمل ذو علاقة بالمواسم. الربع الأول من كل عام في الصين هو موسم راكد للإعلانات على الإنترنت وخدمات السياحة على الإنترنت. لماذا؟ لأن تجار الإعلانات ووسطاءها يريدون أن يستريحوا في فترة عيد الربيع الواقع في هذا الموسم دائماً، وهو أهم عيد صيني، و70 % من خدمات السياحة على الإنترنت في الصين مصدره السياحة التجارية، ففي هذا الموسم يستعد كل الصينيين لعيد الربيع. بعد عيد الربيع، تأتي فترة مزدهرة للتوظيف على الإنترنت، لأن الشركات الكثيرة تكون قد حصلت على الميزانية الجديدة، فتبدأ بطلب عاملين جدد. ويكون الربع الثالث موسماً مزدهراً للألعاب على الإنترنت، لأن العطلة الصيفية تقع في هذا الموسم، حيث يجد فيه الشباب الوقت لممارسة الألعاب على الإنترنت. لذلك أتمنى منكم جميعا أن تكونوا ممتازين في إقامة مشروعاتكم أو في العمل في الشركات على الإنترنت وفي الأسلوب التجاري والقوة التنافسية المحورية واختيار الظروف الموسمية والجغرافية.

أخيراً أريد أن أتحدث عن تطلعاتي. لقد استقبلت سوق الإنترنت في الصين موجتها الثانية منذ العام 2003. وخلال مدة خمس سنوات قصيرة، ازدادت قيمة شركات الإنترنت ووسائل الإعلام الجديدة المسجلة في البورصة من 5 مليارات دولار أميركي إلى نحو 80 مليار دولار أميركي، أي أكثر من 10 أضعاف، وتلك زيادة مذهلة. لذلك أقول إن صناعة الإنترنت الصينية ووسائل الإعلام تربة خصبة، بل إنها حقول أمل، من المحتمل جداً أن تنشأ في هذه الصناعة شركة عظيمة على مستوى العالم. لماذا؟

لأن الصين تحتل المركز الأول عالميا من حيث عدد مشاهدي التلفزيون ومستخدمي الهاتف النقال والإنترنت، لكن معدل نصيب الفرد من نفقات استهلاك وسائل الإعلام والإعلانات أقل من 5 % عمّا هو في الولايات المتحدة. لذلك، فمجال ارتفاع هذا الرقم واسع جدا في المستقبل. في السنوات الثلاثين الماضية منذ انتهاج الصين سياسة الإصلاح والانفتاح، خُصصت معظم الأموال في مجالات اللبس والأكل والسكن والمواصلات، الأمر الذي لبّى متطلبات الحياة الأساسية للناس. في السنوات الثلاثين القادمة، ومع الحل التدريجي لمشكلة الكساء والطعام، يتحول المزيد من الطلبات إلى الترفيه ووسائل الإعلام

والاستجمام والراحة. ما دام طلب المليار صيني موجوداً في هذه المجالات، فأنا أعتقد أن مستقبل صناعة الإنترنت ووسائل الإعلام سيكون واعداً. لذلك أتمنى أن أعمل معكم سوياً وأن نزرع بهمّة ونشاط في حقول الأمل لنحصد معاً في المستقبل.

تحليل نموذج

ابتكار الأسلوب التجاري لوسائل الإعلام

نشرت مقالاً حول كيفية إصلاح الأسلوب التجاري. اكتشف عددٌ كبير من رجال الأعمال بعد بدئهم إقامة المشروعات أن الماء يتسرب من الطابق الأول في بنايتهم، بعد أن وصلوا لبناء الطابق الثاني. إذاً كيف السبيل لإصلاح أسلوبهم التجاري؟ في رأيي أن هناك 8 طرق نوجزها في نقطتين: الاتجاه إلى الأعلى، والاتجاه إلى اليمين. فالاتجاه إلى الأعلى يعني تحويل أسلوبك التجاري الذي يتخذ المنتجات مُرتكَزاً له، إلى اتخاذ المنصة مُرتكَزاً له، ليرتقي في النهاية إلى اتخاذ المنطقة المجتمعية مُرتكَزا له. أما الاتجاه إلى اليمين فيعني أن تملك المزيد من الموارد النادرة.

أتمنى منكم جميعا أن تتعاملوا مع وظائفكم وأن تديروها مثلما تديرون شركة. لأن كلاً منا لديه مشروع، لذلك يجب أن يكون لكل منكم أسلوب تجاري وقوة تنافسية محورية، وعليك أن تفكر هل لأسلوبك التجاري أي عنصر نادر أو استثنائي، هل له أي تفوق؟

إذن، كيف يمكن تحقيق الاتجاه إلى الأعلى. لنأخذ شركة snda مثالاً على ذلك: وضعت هذه الشركة استخدام ألعابها على الإنترنت مجاناً، وبذلك لم تكن شركة منتجات، لأن كل شخص يمكنه أن يلعب ألعابها مجاناً، فتحولت إلى شركة منصة تقديم تسلية ومعلومات، ولم تخسر مستخدميها، وارتقى أسلوبها التجاري إلى مستوى أرفع. المثال الآخر هو مُدوّنة المشاهير لـ sina. بفضل تأثير هؤلاء المشاهير ارتقت sina من موقع إخباري وموقع منصة معلومات إلى شركة منطقة مجتمعية.

ما فائدة الاتجاه إلى الأعلى؟ بعدما قدمت sina مدونة المشاهير، ازدادت كمية السيولة وقيمة الإعلانات. قبل تقديم هذه المدوَّنة، كان الفارق بينها وبين موقع sohu 10 % في دخل الإعلانات في فترة من الفترات، لكن هذا الفارق

توسع إلى نحو 50 % بفضل جذب المشاهير لعيون المتصفحين والمستهلكين وتجار الإعلانات.

إلى جانب ذلك، ومن أجل الارتقاء بأسلوب شركتك التجاري، هناك نقطة مهمة هي أن تتجه إلى اليمين، أن ترفع نسبة الندرة أو التفوق في شركتك. فقد تمسكت شركة wanmei للألعاب على الإنترنت، على سبيل المثال، بنقاط ثقافية ساخنة كموارد نادرة في الصين لتحويلها إلى ألعاب على الإنترنت، فأصبحت ألعابها على الإنترنت تحظى بالترحاب الشديد. المثال الآخر على ذلك هو أن شبكة sohu حصلت على صلاحية تشغيل الموقع الحكومي الوحيد لأولمبياد 2008، وبفضل امتلاكها هذا المورد النادر، ارتفعت أسعار الإعلانات قبل الأولمبياد بنحو 30 إلى 40 %. المثال الثالث: الموارد التي تمتلكها شركة ctrip، فما هي مواردها النادرة؟ إنها الغرف المضمونة لها في الفنادق. يعني أن الفنادق تضمن لها بعض الغرف، سواء في موسم الازدهار أم في موسم الركود، لأن كمية هذه الغرف المضمونة محدودة، لذلك أصبحت من الموارد النادرة في الموسم المزدهر. وتزيد ctrip الموارد النادرة في هذا المجال باستمرار، لذلك تتعزز مكانتها الرائدة في السوق بلا انقطاع.

ما الفائدة التي يحققها الاتجاه إلى اليمين؟ تتعزز مكانة ctrip الرائدة في قطاع السياحة على الإنترنت أكثر فأكثر لأنها تمتلك الموارد النادرة. في العام 2007، ازداد نصيبها في سوق خدمات السياحة على الإنترنت 3 أضعاف عن شبكة elong التي تحتل المركز الثاني في هذا المجال، فقد بلغ عدد الغرف التي باعتها ضعفي عدد الغرف التي باعتها elong، كما كانت كمية تذاكر الطائرات التي باعتها أكثر من elong بـ 8 أضعاف. الأمر اللطيف هنا هو أن ctrip أكثر من elong بـ 40 % في قيمة العمل، وأقل منها بـ 30 % في الكلفة. لذلك عندما نختار شركة، يتعين علينا أن نختار أولاً الأسلوب التجاري، أي الموقع الجيد للعقار. فإذا اتخذ الجميع أسلوباً تجارياً واحداً، عليك أن تختار القوة التنافسية المحورية، أي أن تختار مواد البناء عندما يبني الجميع شققاً في مكان واحد. ctrip و elong متشابهتان في الأسلوب التجاري، والفرق بينهما ناتج عن القوة التنافسية المحورية.

التفاعل بين المعلم والطلاب

سؤال: تواجه صناعة وسائل الإعلام الصينية سيطرة سياسات الدولة الصارمة نسبياً، عندي سؤالان في هذه الناحية. السؤال الأول: تحدثت قبل قليل عن تطور

قطاع التلفزيون، وعن نوع من التخلف في التطور من التلفزيون الرقمي إلى IPTV إلى التلفزيون على الهاتف النقال. إذن ما رأيكم في تطور وحدات الرقابة الحكومية وتوزيع الأعمال والتنسيق بينها؟ السؤال الثاني: لأن هذا القطاع يواجه رقابة شديدة نسبياً، وتطور وسائل الإعلام سريع، فهل ستتخذ الدولة إجراءات رقابة على وسائل الإعلام الجديدة؟ فكيف تنظر الجامعات التي لا تناسب الإعلانات الكثيرة إلى إدارة ورقابة وسائل الإعلام الجديدة؟

إجابة: شكراً لك على سؤالَيْك هذين. سؤالك الأول المتعلق بالتنسيق بين وزارة صناعة تكنولوجيا المعلومات والمصلحة العامة للإذاعة والتلفزيون، ربما يمكن لرئيس مجلس الدولة ون جيا باو أن يجيب عنه على نحو أفضل. يمكن لي أن أتحدث عن رأيي من منظور شركة، لأن أي شركة لا يمكن لها أن تسيطر على تغيرات السياسات، لكن الشركة التي تمتلك موارد نادرة، سواء في المضمون أم الخدمات أو العملاء، يمكن لها أن تنجح في أي بيئة رقابة أو بيئة سياسية. ففي الصين مثلاً، حصلت شركة تسمى «تيانشنغ»، على حق البث الحصري لمباريات الدوري الإنجليزي الممتاز لكرة القدم، وهذا الحق هو من المضامين النادرة، لأن هذا البث ذو جاذبية كبيرة لعشاق كرة القدم. هذه الموارد النادرة مهمة جداً للشركات. سؤالك الثاني حول الجامعات، أتفق مع رأيك، يجب أن تكون الجامعات أرضا نقية. ولكن، هل يجب ألا تدخلها الإعلانات؟ ليس تماماً. إذا كانت المنتجات مناسبة، فستكون مفيدة للطلاب، مثلاً كمبيوتر لينوفو أو كتب، يمكن أن ترافقها كمية معقولة من الإعلانات. هل ستقوم الحكومة الصينية بإدارة وسائل الإعلام في الجامعات وفرض الرقابة عليها؟ أرى أن سياساتنا، وبخاصة في القطاعات الجديدة، تتأخر عن تطور القطاعات الأخرى، يعني ذلك أن القطاعات تتطور أولاً، ثم بعد أن تظهر مشاكل تأتي السياسات المناسبة. علينا أن نشغل مشروعاتنا بحذر وألاّ نتجاوز الحد المعقول، علينا أن نتحلى بوعي المخاطر، وهذا مهمّ جداً في مرحلة إقامة المشروعات.

سؤال: قلت قبل قليل إن سوق وسائل الإعلام الصينية لها مجال واسع للنمو سواء في سعة السوق أم في التطور المستقبلي. هل يمكن أن تخبرنا ما هي الصعوبات والتحديات التي يواجهها تطور سوق وسائل الإعلام الصينية؟

إجابة: سؤالك رائع جداً. قلت قبل قليل إن في الصين مليوني شركة مسجلة للإنترنت، لكن 30 شركة منها فقط مسجلة في البورصة، الأمر الذي يدل على أن شركات كثيرة في هذا القطاع لن تُسجل في البورصة، وحتى إذا سجلت في

البورصة، لن يكون عملها كما تتمنى. بعض الصعوبات تأتي من سياسات الرقابة. على سبيل المثال:، واجه كثير من موردي أعمال القيمة المضافة للهاتف النقال تعديل سياسات نفذته «تشاينا موبايل» قبل سنوات عدة. كان التعديل قوياً جداً، بحيث منع أعمالاً كثيرة، لكن مثل هذا الأمر لا يمكن توقعه، لذلك توجد مخاطر لتغير السياسات. الصعوبة الثانية هي عدم استقرار المنافسة، فكل منافسة عنيفة، سواء أكانت في قطاع الألعاب على الإنترنت أم في الإعلانات. المهم هو التالي: هل تضيق المسافة بينك وبين منافسيك أم لا؟ فهذا ما يسبب عدم الاستقرار. الصعوبة الثالثة: إذا امتلكت شركة منتجات، شركة ألعاب مثلاً، سيظهر عدم استقرار المنتجات، وذلك لأن كل المنتجات تحتاج إلى التجديد خلال مدة تتراوح بين 3 و5 سنوات. لذلك هناك مخاطر تتمثل في دورة المنتجات. وعلى الرغم من هذه التحديات، فإني أعتقد أنك ستُحسِن مواجهتها إذا كان لديك أسلوب تجاري ممتاز وفريق عمل ممتاز.

سؤال: أريد أن أعرف المنافسة في قطاع الألعاب على الإنترنت. انطلاقاً من الاستراتيجية الطويلة الأجل، هل يكون البحث والتطوير الذاتي أفضل من العمل وكيلاً لبعض العلامات التجارية الأجنبية؟

إجابة: نُطلِق على تشغيل شركة ألعاب على الإنترنت بأسلوب استئجار الألعاب الأجنبية اسم أسلوب «الصيدلية» أي أنك تفتح صيدلية ثم تضع أدوية الآخرين فيها؛ أما الأسلوب الآخر فيُسمى أسلوب «مصنع الأدوية»، أي أنك تطوّر الأدوية بنفسك ثم تبيعها. إذن أيهما أفضل؟ يعود ذلك إلى الأدوية الموجودة بين يديك. بعض مصانع الأدوية لا تنتج أدوية ممتازة، وذلك بسبب ضعف قوتها التطويرية؛ بالنسبة للصيدلية، المهم هو أن تحصل على أدوية نافعة، لأن ذلك يعتمد على قدرات عملها في السوق وإمكانياتها على التفاوض. لذلك عندما نقيم شركة ألعاب، يجب أن نرى قوتها التنافسية المحورية أولاً، أي هل هي في مكانة رائدة في تطوير «الأدوية الجديدة» والحصول على ألعاب جديدة، وقدرتها على تعميم ألعابها وعلى بناء علاماتها ومواصلة الابتكار في المنتجات والعمل؟

سؤال: تحدثت كثيراً عن شركة ctrip، وعن قوتها التنافسية الناجمة عن أسلوبها التجاري وندرة مواردها. فهل تحتاج الشركة الممتازة إلى عناصر أخرى؟

إجابة: إلى جانب الندرة، أرى أنه يتعين على كل شركة أن تهتم بتأثيراتها الشبكية. ما هو التأثير الشبكي؟ شيء بسيط، مثل تميمة «إكسبو شانغهاي- هايباو»، فكلما ازداد عدد الشارين، ازدادت قدرتها على الجذب، فيصبح الأمر شبيهاً بكرة

الثلج المتدحرجة التي يكبر حجمها باستمرار. عندما يصبح للشركة تأثير مشابه لكرة الثلج، سيعجز منافسوها عن مواجهتها، وسيزداد حجم سوقها. والسبب في ذلك لا يعود إلى قوة الإدارة فحسب، بل إلى العملاء أيضاً.

سؤال: حول برامج التلفزيون الرقمي المُشفرة، هل تفكر في أسلوب تجاري أفضل يختلف عن أسلوب إعلانات التلفزيون التقليدي، وأسلوب الاشتراك الثابت؟ هل توجد أعمال قيمة مضافة أفضل في وسائل الإعلام الجديدة للتلفزيون الرقمي؟

إجابة: أعتقد أن قيمة عمل قطاع التلفزيون الرقمي ستتضاعف في السنوات القادمة، ليحقق أعلى نمو في سوق الاستهلاك الصينية. لكن هذا النمو سيشهد ثلاث موجات، الموجة الأولى هي استفادة الشركات الموردة للأجهزة والمعدات مثل توريد جهاز فك التشفير للتلفزيون والشركات الموردة للبطاقات الرقمية الذكية، لأنها تمهد الطريق، وهي المستفيدة من الموجة الأولى. المستفيدون من الموجة الثانية هم الشركات الموردة للبرامج والمضامين، وتحتاج هذه الموجة إلى ما يتراوح بين سنتين و3 سنوات أو أكثر. لماذا؟ لأنك لا بد أن تجمع عدداً معيناً من العملاء، وعندما تبلغ حصتك في السوق بين 10 و20% يمكن لك أن تبيع مضامين برامجك. الموجة الثالثة ربما تأتي بعد 3 و5 سنوات، عندما يحين دور شركات موردة لأعمال القيمة المضافة. ربما كان الناس لا يستخدمون الهاتف النقال في التصويت أثناء أي مسابقة، لكنهم سيشاهدون التلفزيون ويصوتون بأسلوب التفاعل على التلفزيون الرقمي. ومن المحتمل أن تتجاوز سرعة التطور هذا التصوّر بعد فترة 3-5 سنوات.

سؤال: سؤالي له علاقة بالتلفزيون الرقمي أيضاً، فبنوك الاستثمار الصينية والأجنبية تهتم بتطور التلفزيون الرقمي في الصين. أرى أن نجاح الغرب في رقمية التلفزيون يعود إلى سببين أولهما حق السيطرة على المضمون، الأمر الذي يدفع الكثير من المستخدمين لمشاهدة البرامج عن طريق الاشتراك المالي؛ وثانيهما التفاعلية التي تؤدي إلى تطور مزيد من الاستخدامات. مقارنة مع الدول الغربية، قوة السيطرة على المضمون ضعيفة نسبياً في الصين، إذ يسهل عليك أن تحصل على المضمون مجاناً. إذن هل أسلوب التلفزيون الرقمي للربح صعب تحقيقه في الصين، ولاسيّما أن IPTV أصبحت واقعاً تكنولوجياً؟

إجابة: عند تقييم عمل، يجب أن نتأكد من أن العملاء يحبون هذا العمل: هل يفضل المستهلك أن يشاهد المباريات الرياضية على شاشة التلفزيون أم على

شاشة الكمبيوتر؟ أعرف أن معظمهم يحبون مشاهدتها على شاشة التلفزيون. تعاني IPTV من وضع ضعيف من حيث المضمون في الصين حالياً، ومفتاح تحقيق IPTV هو الحصول على مضامين تلفزيونية ممتازة. حول المضمون النادر، أعتقد أن مضامين الرياضة البدنية ستصبح نادرة أكثر فأكثر. يحب الصينيون مباريات NBA بسبب وجود لاعبين صينيين: ياو مينغ ويي جيان ليان، كما يحبون مباريات الدوري الإنجليزي الممتاز لكرة القدم. لا ريب أن عشق المشاهدين في كل العالم - وأنا نهم - للمنتجات الرياضية فيه شيءٌ من الجنون. أنت تشجع المنتخب المحلي مهما كان أداؤه، ومنتخب البرازيل لكرة القدم أفضل بكثير من المنتخب الصيني، لكننا لا نزال ندعم ونشجع المنتخب الصيني. في القطاعات الأخرى، إذا كانت المنتجات أقل نوعية سيتخلّى عنها المشاهدون مبكراً، لكن في قطاع الرياضة البدنية، عنصر الاستهلاك كبير جداً. لذلك، أرى أنه إذا أراد قطاع التلفزيون الرقمي جذب المشاهدين فعليه أن يتمسك بالمضامين النادرة، مثل المضمون الرياضي، ويستحسن أن تكون الاتفاقية المعنية اتفاقية حصرية، لتصبح هذه المضامين موارد نادرة حقيقية في يدك.

سؤال: عندي سؤالان، أولهما، هل الفرصة مؤاتية لشركات أعمال القيمة المضافة اللاسلكية (شركات SP) في عصر الجيل الثالث 3G؟ والسؤال الثاني: إن قيمة PE لشركات الإعلانات الصينية المسجلة في البورصات الأجنبية عالية جداً، بينما قيمة شركات الألعاب على الإنترنت منخفضة. هل يمكننا أن نعرف كيف تقيّم الشركات؟

إجابة: هل ستعود الأيام الجميلة لشركات SP من جديد؟ نعم! لأن عدد مستخدمي الهاتف النقال نحو 700 مليون في الصين، هذه السوق واسعة جداً، رغم أن «تشاينا موبايل» قامت بتعديل سلسلة من السياسات في السنوات الماضية، فإن النتيجة هي قبول المستخدمين لخدمات القيمة المضافة المتزايدة. أزمة الهاتف للهاتف النقال أنه لم يجد حلاً لتشكيل منطقة مجتمعية كبيرة مثل الإنترنت بسبب ضيق النطاق العريض. لكن بعد ظهور الجيل الثالث ومع اتّساع النطاق العريض، ستحل هذه المشكلة تدريجياً، وستصبح الألعاب على الهاتف النقال واستخدام الإنترنت بالهاتف النقال أكثر تعميماً. إلى جانب ذلك، ستجد مزيداً من مضامين وسائل الإعلام المتنوعة الوافرة، وسيكون بمُكْنَتنا أن نشاهد أداء اللاعب الصيني لكرة السلة ياو مينغ بالهاتف النقال. لذلك فإن مضامين وسائل الإعلام المتنوعة ومضامين المنطقة المجتمعية ستنهض مرة أخرى في عصر الجيل الثالث بالتأكيد.

تحدثت عن التقييم السوقي للشركة، في رأيي أن هناك ثلاثة أساليب للتقييم: التقييم القصير الأجل والتقييم المتوسط الأجل والتقييم الطويل الأجل. ينظر التقييم القصير الأجل إلى PE، لكن هذا التقييم يشكو من عيب، فهو ينظر إلى الأشهر الاثني عشر الأخيرة، ويقدم لك هدفا قصير الأجل. إذا كانت قيمة PE في شركة ما هي 30 ضعفاً، وPE td شركة أخرى 10 أضعاف، فأيهما أرخص؟ ليس من المؤكد أن تكون الشركة الأولى أغلى من الشركة الثانية. لماذا؟ لأنه يجب النظر إلى النمو في الفترة المتوسطة، والمقارنة بين PE فيهما والنمو العضوي في أرباحهما في السنوات الثلاث القادمة. إذا حققت شركة كت 100 % من النمو سنوياً، وPE لها 30 ضعفاً، فمن المحتمل أن تكون أرخص من شركة أخرى تكون PE فيها 10 أضعاف ولم تحقق أي نمو. هذا هو أسلوب التقييم في الفترة المتوسطة. والمستوى الأعلى هو تقييم خصم التدفق النقدي DCF، أي قيمتها الجوهرية. أرى أن الاستثمار في القيمة مهم جداً في القطاعات التي تنمو بسرعة فائقة، لابد من معرفة المستقبل وخصم التدفق النقدي للقطاع معرفة جيدة. عندما تكون قيمة الأسهم أقل من قيمتها الجوهرية، يمكن تحقيق عائدات طويلة الأجل جيدة.

سؤال: عندي سؤالان. أولهما: في رأيكم كيف تحقق شركات الإنترنت التوازن في ناحية الابتكارين التكنولوجي والتجاري. والسؤال الثاني، أين ستظهر سوق الـ 10 تريليونات القادمة للإنترنت؟

إجابة: بين الابتكار التكنولوجي والابتكار التجاري، أيهما المهم؟ أقترح عليكم قراءة كتاب عنوانه «كيفية التعامل مع داروين» (How to Deal With Darwin). يحكي هذا الكتاب كيفية قيام شركة بالابتكار في مختلف مراحل نموها، من مرحلة النمو السريع إلى مرحلة النضوج ثم مرحلة «الأفول» أو مرحلة «الشمس الغاربة»، على حد ما يصفها مؤلف الكتاب. يقول الكتاب إنك تحتاج إلى ابتكارات مختلفة في مراحل مختلفة، إذا استخدمت الابتكار الخطأ، قد تفقد العامل المساعد، لأنه يسيء إليك. ماذا تريد الشركة عندما تكون في مرحلة النمو السريع؟ ابتكار المنتجات والابتكار التكنولوجي، وليس ابتكار الأسلوب التجاري، لأن هذا القطاع ينمو بسرعة، فلماذا تبتكر أسلوباً تجارياً جديداً؟ لكن عندما تصل الشركة إلى مرحلة عنق الزجاجة، يصبح الابتكار التكنولوجي غير كافٍ، وتبرز الحاجة إلى ابتكار الأسلوب التجاري، أي كيفية تحقيق الابتكار في الكلفة. والمثال الناطق على ذلك هو «وول مارت» التي أسميها زعيم الكلفة، إذ تقلّ نسبة أرباحها عن 5 %. رداً على سؤالك الثاني أين ستظهر سوق الـ 10 تريليونات القادمة للإنترنت،

أعتقد أن كل المناطق الصينية أمامها فرصة كبيرة، فكل من التجارة الإلكترونية والتلفزيون التفاعلي وخدمات القيمة المضافة للجيل الثالث، أمامها جميعاً مجال واسع للنمو، لكن المسألة الرئيسية هي مكانة الشركة التي تعمل فيها أو تقييمها في هذا القطاع، هل لديها موارد نادرة، أو تفوُّق بأسلوب تجاري ممتاز؟

سؤال: أنا آتٍ من وسائل الإعلام التقليدية، وأريد أن أسأل عن رأيكم في وسائل الإعلام المطبوعة، لأن نصيبنا في الإعلانات انخفض تحت ضغط وسائل الإعلام الجديدة في السنتين الأخيرتين.

إجابة: ثمة نقطة يمكن لك أن تطمئن عليها وهي: أن شبكة الإنترنت لن تحل محل الصحف أبداً، بسبب عادة الاستهلاك، فشعورك تجاه امتلاك جهاز كمبيوتر يختلف عن شعورك عندما تقرأ صحيفة.

في بعض الأسواق المتقدمة تخطف الإنترنت وغيرها من وسائل الإعلام الجديدة نصيب الصحف التقليدية. لكن رأينا أن «نيويورك تايمز» و«واشنطن بوست» وغيرهما، ما زالت من الصحافة الناجحة في العالم. والسبب في ذلك هو أن المنافسة بين وسائل الإعلام التقليدية والإنترنت مثل المنافسة بين الفيل والذئب: الإنترنت أسرع من وسائل الإعلام التقليدية فهي تنشر الأخبار في كل دقيقة. إذن فهي تنافس الإنترنت في العمق. لماذا لـ «وول ستريت جورنال» عدد كبير من القراء المخلصين، يقرؤونها كل يوم رغم وجود الإنترنت؟ لأن المحررين ذوي المستوى العالي أصبحوا «زعماء الآراء» في هذا القطاع، ويصعب أن نجد التحليل العميق على الإنترنت مثل ما نجده في الصحف. لذلك سيتطور كل الصحافيين والمحررين في اتجاه الكتابة بعمق أكثر فأكثر. ربما قرأت كتاب «العالم مسطح»، لمؤلفه توماس فريدمان الصحفي في «نيويورك تايمز». أعتقد أنه من الصعب أن نجد من يكتب بهذا العمق على الإنترنت. لذلك في رأيي أن مفتاح نجاح وسائل الإعلام التقليدية هو وجود محررين على مستوى «زعماء الآراء» في هذا القطاع.

سؤال: تحدثت عن الأسلوب التجاريِ للشركات التي قلت إنها تتربّع على قمة الهرم وتتخذ المنطقة المجتمعية مُرتكَزاً لها. بهذا الأسلوب هل ستصبح السيطرة على حقوق الملكية الفكرية أصعب؟ ما رأيكم في حقوق الملكية الفكرية في عملية تطور الإنترنت؟

إجابة: أرى أن أموراً عدة ليست على ما يُرام في الصين. أولها منتخب كرة القدم الصيني الذي يتراجع أداؤه نحو الأسوأ، فهو لم يحرز أي هدف في مباريات

أو تصفيات كأس العالم منذ أكثر من عشرين سنة. ثانياً، حقوق الملكية الفكرية، يمكنك أن تجد في الشارع وتشتري بدولار واحد أو أكثر قرصَ DVD لفيلم مشهور عالمي أنتجته هوليود. لكني أثق بأن قطاع حقوق الملكية الفكرية سينهض، حيث تتجسد القيمة النجومية لبعض الفنانين أكثر فأكثر، علاوةً على أن قوة حماية حقوق الملكية الفكرية ازدادت فعلا خلال السنوات الأخيرة.

تحدثت عن الأسلوب التجاري للشركات المتربّعة على قمة الهرم، واستخدام هذا الأسلوب ليس لحقوق الملكية الفكرية فقط، بل للحصول على قناة جذب العملاء والحفاظ عليهم، وذلك لأن درجة التصاق العملاء بمنتجاتك سترتفع عندما تتبادل الآراء معهم بشكل مباشر. أكثر ما يهمّ الشركة هو الحفاظ على العملاء والحصول على عملاء جدد باستمرار. وأسلوب المنطقة المجتمعية يعزّز التبادل والتواصل بين العملاء، مما يحل بشكل ملحوظ مشكلة اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم. المضمون الناتج عن هذا الأسلوب يؤثر على حماية حقوق الملكية الفكرية، لكن يمكنك تصنيعه على أساس المواد الخام، يعني أنه يمكنك أن تأخذ بعض المضامين الممتازة من بين كمية هائلة من المضامين التي يصنعها العملاء، ثم تعالجها بصورة عميقة لتصبح مضامين لها حقوق الملكية الفكرية.



وسائل اتصالات الهاتف المحمول: سلسلة القيمة وابتكار الشركات

وانغ جيان تشو
رئيس تشاينا موبايل

القوة اللينة هي قوة مؤثرة. لا يكفي الاعتماد على القوة الصلبة في تكوين شركة ذات قوة تنافسية دولية، فالقوة اللينة جزء لا يستغنى عنه أبداً، كما أنها جزء ضعيف نسبياً فينا.

أبدأ هذه المحاضرة من تطور «تشاينا موبايل»، ثم تحليل سلسلة قِيَمها ونظامها البيئي، وأنتهي بالمختصّين بالابتكارات، ودورهم في تطور «تشاينا موبايل».

الفصل الأول: الابتكار و«تشاينا موبايل»

حققت «تشاينا موبايل» تطورها مستفيدة من الابتكار المتواصل، فهو الذي حملها إلى العالم. سأقدم أولاً بعض البيانات: حتى مارس/ آذار 2008، بلغ إجمالي عدد مستخدمي «تشاينا موبايل» 392 مليوناً، وتجاوزت محطاتها القاعدية 300 ألف، وغطت شبكتها 97 % من سكان الصين؛ يبعث مستخدموها 1.3 مليار رسالة قصيرة كل يوم. وفي عيد الربيع 2008، بعث مستخدموها 8 مليارات رسالة قصيرة.

في الآونة الأخيرة، احتلت القيمة السوقية لـ«تشاينا موبايل» المركز الأول في قطاع الاتصالات بالعالم، كما تبوَّأت المركز العاشر بين شركات العالم كافة، ووضعت «فينانشيال تايمز» البريطانية قيمة علامة «تشاينا موبايل» في المركز الخامس عالمياً، بمقدار 41.2 مليار دولار أميركي بعد «غوغل» و«جنرال إلكتريك

GE» و«مايكروسوفت» و«كوكاكولا». نحن في المركز الخامس، وفي المركز الأول في قطاع الاتصالات، وأيضاً في المركز الأول من بين الشركات غير الأميركية. في العام 2006، احتلت «تشاينا موبايل» المركز الـ 202 بين أقوى 500 شركة في العالم ضمن قائمة «فورتشن».

أشعر بأن «تشاينا موبايل» قد أصبحت بهدوء شركة ذات حجم كبير وتأثير عالمي. في السنة الماضية، قابلت محافظ بنك استثمار مشهور في منتدى دافوس، وأول ما قاله لي حين رآني: «لقد تجاوز عدد مستخدمي منتجاتكم عدد سكان الولايات المتحدة الأميركية».

وهذا دليل على أن تأثيرنا يتوسع في العالم من دون أن ندري.

يرى الجميع اليوم أن هذه الأرقام طبيعية، لأن تعداد سكاننا كبير، وبلادنا واسعة. لكن عندما نستعرض تاريخنا، نجد أن التغيرات هائلة فعلاً. في العام 1882، أقامت شركة دانمركية أول هيئة للهاتف في مدينة شانغهاي. وبعد مائة عام، أي العام 1982، ارتفع عدد مستخدمي الهاتف في الصين إلى 234 مليون فقط. اليوم، تجاوز عدد المستخدمين الجدد لـ«تشاينا موبايل» 7 ملايين في شهر واحد. لذلك، فالتغير بالأرقام لا يعكس تغير القطاع فحسب، بل تغير اقتصاد الدولة. طبعاً، لعب الابتكار التكنولوجي دوراً عظيماً في ذلك. قال العالم فريمان ديسون إن الثورة التكنولوجية مثل انفجار حطم عالماً ساكناً خلَّفه لنا أجدادنا، لتحل محله الكرة الأرضية التي ازدادت سرعة دورانها 1000 مرة. أعتقد أن هذا الكلام يؤثر في النفس فعلاً. ليس من المبالغة أن نقول إن سرعة دوران الكرة الأرضية ازدادت 1000 مرة من منظور تطور وسائل الاتصالات النقالة، لأننا قد جربناها.

إلى جانب حجم العملاء، رفعنا قدرتنا على المنافسة من خلال الارتقاء المتواصل لنوعية الشبكة.

قبل سنتين أجرى صحفي من «وول ستريت جورنال» مقابلة معي وسألني: كل أميركي يزور الصين لأول مرة يندهش ويتساءل، لماذا تتفوق نوعية شبكة تشاينا موبايل على نظيراتها في الولايات المتحدة؟ أجبته: السبب بسيط، لأن لـ«تشاينا موبايل» 240 ألف محطة قاعدية (أكثر من 300 ألف حالياً) في أنحاء الصين، تغطي 97 % من سكان البلاد، تغطي حتى المصاعد الكهربائية والغرف تحت الأرض في البنايات الكبيرة. فسألني على الفور: هل تعرف كم محطة قاعدية في الولايات المتحدة؟ قلت له: لا، لكنني قرأت إعلاناً في صحيفة أميركية يقول إن لأفضل

شـركة أميركيـة لخدمـات الهاتف النقـال 47 ألف محطـة قاعدية. فهـل ثمة حاجة لمزيد من الكلام بعد معرفة هذه الأرقام؟

لقد أسهم الابتكار في دفع السلسلة الصناعية لـ«تشاينا موبايل» نحو مزيد من التطور، الأمر الذي جعل تأثيرها يتوسع بلا انقطاع في العالم. لننظر إلى سوق رأس المال أولاً: سُجلت «تشاينا موبايل» في البورصة سنة 1997، وهي حالياً مع HSBC أكبر شـركتين في مؤشـر «هانغ سـنغ» في هونغ كونـغ. وفي صحـف هونغ كونغ، هناك مقال واحد كل يوم ينشـر توقعات حول تغيرات مؤشـر «هانغ سـنغ» حسب تغيرات قيمة أسـهم «تشـاينا موبايل» وHSBC، وأطلقت وسـائل الإعلام في هونغ كونغ على «تشـاينا موبايل» لقب «القاطرة التي تحرك مؤشـرات البورصة الكبيرة» في سـوق رأس المال في هونغ كونغ. فإذا تغير سعر أسـهم «تشاينا موبايل»، يتغير مؤشر «هانغ سنغ».

إلى جانب ذلك، لعبت القوة المؤثرة للشركة دوراً إيجابياً لتطورنا في العالم. في السنة الماضية، كنا نريد أن نشتري من روبرت مردوخ 19.9 % من حقوق أسهم محطة تلفزيـون «فينيكس». كان الشـراء متفقاً مع الدمج بين الاتصالات ووسـائل الإعـلام. من المعروف أن الشـراء هـو من الأعمـال الصعبة، لكن لـم يخطر ببالنا أن مـردوخ يوافق علـى ذلك بطيب خاطر، لأنـه اعتقد أن هذا العمـل يحقق منفعة مشتركة لنا وله. في بداية العام 2007، اشترينا شركة الاتصالات النقالة في باكستان (شركة Paktel)، ولقيت تلك الخطوة ترحيباً من مختلف الجهات الباكستانية، حيث رأت أن دخول أكبر شـركة للهاتف النقال إلى باكستان هو شيء رائع. وزار رئيسنا التنفيذي الكثير من الشـخصيات فـي مختلف المدن الباكسـتانية، وكان أكثر ما أثّر في نفسه هو مراسـم الترحيب الكبيرة التي أقامتها غرفة التجارة في مدينة كراتشي، حيث قال رئيـس غرفة التجارة: «نرحب بالتعاون مع «تشـاينا موبايـل»، لأنها أكبر شركة لوسـائل الاتصالات النقالة في العالم، سـندعمكم في كل أعمالكم». فشعر رئيسـنا التنفيذي بمزيـد من الفرحـة والفخر والتأثـر. وأنا كذلـك، لأن هذا العمل يعكس القوة المؤثرة لبلادنا، ولشركتنا.

الفصل الثاني: سلسلة القيم أثناء الابتكار والأسلوب التجاري

أريـد أولاً أن أتحـدث عـن مسـألة تعزيـز تيـار أو انتشـار الهاتـف الخليوي (Cellphone-ization) والنظام الرقمي. قبل ثلاث سنوات، ألقى البروفيسور كلاوس شواب، مؤسس منتدى دافوس الاقتصادي العالمي ورئيسه التنفيذي، كلمة في لندن

تحول موضوعها إلى الموضوع الرئيسـي لمنتدى دافوس العام 2007، فقد تحدث في تلك الكلمة كثيراً عن مسألة المعلوماتية، وأكد على تعزيز التيار أو التوجه نحو «غوغل» (Google-ization). وعندما حضـرت منتدى دافوس العام 2007، جاء أحد العامليـن فيه إلى بكين، فقلت له: «كانت كلمة البروفيسـور كلاوس شـفاب رائعة جـداً، لكنني أرى أنه يجب إضافة نقطة. فقد أكد على ضرورة تحقيق التواصل بين النـاس في كل زمان ومـكان، ومن أجل تحقيـق هذا لا يمكن إهمـال دور الهاتف النقـال، ولا يمكـن الاعتماد علـى شـبكة الإنترنت وحدهـا. فالهاتـف النقال مثل الأذن والفم للإنسـان. لقد أصبح الهاتـف المحمول ضرورياً للإنسـان. وبالقياس إلى الشـخص الذي لديه هاتف محمول، يكون الشـخص الـذي لا يمتلكه تنقصه بعـض الوظائف. لذلك، أرى أن تحقيق التواصل بيـن الناس في أي وقت وفي أي مكان، يتطلب تحقيق تعزيز تيار أو انتشار الهاتف النقال». حمل ذلك الرجل رأيي ونقله إلى البروفيسـور كلاوس شـفاب، الذي بعث لي على الفور رسـالة قال فيها إنه مسـرور لسـماع تعليقي على كلمته، مؤكدا أنه إذا تحدث عن تعزيز تيار غوغل (Google-ization) في المسـتقبل، فسـيتطرق إلى أهمية وضرورة تعزيز تيار الهاتف النقال (Mobile-ization).

المعنى الأول لـ Mobile-ization: هـو أن يـكـون مـوجـوداً فـي كـل مكـان. و Mobile-ization هي مضمون عام في النظام الرقمي، وليس مجرد وسيلة اتصالات. هدفنـا أن نقيـم نظاماً رقمياً متوفراً لكل شـخص في كل زمان وفـي كل مكان. لقد جاء عصر الغطاء الشبكي الكامل والمنفتح والآمن والمتوافر في كل مكان.

(1) المحطة القاعدية على جبال الهيمالايا

في 23 مايو 2007 نشـرت صحيفة «تايمز» البريطانيـة مقالاً جاء فيه: «الهاتف النقال موجود في كل مكان في العصر الحالي، سـواء أحببتـه أم كرهته، حتى على قمة العالـم. في صباح يوم الاثنيـن، وبعد وصوله إلى قمة جومولانغما على ارتفاع 8848 متـراً، أعلى قمة في العالم، أجرى البريطاني لورد مكالمة بهاتفه النقال قائلا: «هـاي، أنا لـورد، اليوم هو الـ 21 مـن مايو، أسـلم على الجميع مـن أعلى قمة في العالم»» وأشـار مقـال الصحيفة أيضـاً إلى أن لورد أجـرى المكالمـة الهاتفية لأن «تشاينا موبايل» أقامت محطة قاعدية في معسكر الكشافة على قمة جومولانغما.

كانت الصين تجري تدريبات حول مسـيرة تتابع الشعلة الأولمبية التي ستمر بقمـة جومولانغما. وكانت «تشـاينا موبايل» شـريكاً راعياً لأولمبيـاد بكين. فأقمنا

محطة قاعدية متجولة في معسكر التدريب على ارتفاع أكثر من 5000 متر. لكننا اكتشفنا أثناء ذلك أن الكثير من الناس الذين صعدوا قمة جومولانغما وجدوا أنهم استطاعوا استخدام الهاتف النقال هناك، فكانوا سعداء وهم أجروا مكالماتهم بهواتفهم النقالة. بعد انتهاء التدريبات، كنا ننوي إعادة حافلة الإشارة إلى المعسكر، لكن إذا عدنا بها، ستختفي الإشارة ولن يتمكنوا من استخدام الهاتف النقال، الأمر الذي سيسبب صعوبات لهم، فقررنا إبقاء تلك السيارة هناك. وبعد نقاشات عديدة، قررنا إقامة محطة قاعدية ثابتة هناك. وأصبح بالإمكان استخدام الهاتف النقال في معسكر قمة جومولانغما وقمة جومولانغما الرئيسية.

(2) «تشاينا موبايل» تغطي كل القرى الإدارية الصينية

في فبراير/ شباط 2006، انتقل مؤتمر وسائل الاتصالات المحمولة العالمي من مدينة كان الفرنسية إلى برشلونة الأسبانية للمرة الأولى مرة. وأثناء حديثي عن أحوال العمل في «تشاينا موبايل»، عرضت شريط فيديو يظهر مشاهد عمل شاق لعاملينا في تنفيذ مشروع توصيل شبكة «تشاينا موبايل» لمنطقة جبلية بمقاطعة سيتشوان. كان العمل شاقاً، بل بدائياً، حيث يحمل عاملونا على أكتافهم وبأيديهم الهياكل الحديدية ولفّات الكيبل الضوئي الكبيرة إلى القرى الواقعة على قمم الجبل. قبل عرضه، كنت متردداً، معتقداً أنه سيكون من الصعب على الناس الربط بين أجهزة الاتصالات المتقدمة وهذا العمل الصعب. بعد انتهاء العرض، ساد الهدوء على قاعة الاجتماع، لكن بعد عدة ثوان، انفجر تصفيق حادّ جداً.

(3) وسائل الاتصالات النقالة تغير حياة الفلاحين

في يوليو/ تموز 2007، جاء الصحفي الشهير كلاي كاندلير من مجلة «فورتشن» الأميركية إلى «تشاينا موبايل» لتغطية أخبارها. وبعد أن قدمت له أحوال تطور الشركة، قال لي: «أريد أن أزور ميدان عمل «تشاينا موبايل»، فأي عمل ترشح لي أولاً؟» فقلت بلا تردد: «الاتصالات الريفية».

زار المناطق الريفية الجبلية في مقاطعة يونان. وبعد زيارته نشر في مجلة «فورتشن» مقالاً حول زيارته لتلك المناطق، عكس خلاله التغيرات التي حققتها شبكة الهاتف النقال للفلاحين.

وممّا كتبه ما يلي: «من أجل جذب السياح، وقبل بضع عشرة سنة، قامت هذه المحافظة التي يقطنها عدد قليل من السكان، بتغيير اسمها إلى شانغاريلا، حيث

السماء الزرقاء والمناظر الطبيعية الممتدة على مرمى البصر والتضاريس الغريبة.. لكن اليوم، ما يتراءى أمام العيون هو هوائيات المحطات القاعدية التي تنتشر مثل النجوم، وأصبح بإمكان أي مستخدم حالي أو مستقبلي أن يستقبل إشارات «شاينا موبايل» في أي مكان في شانغاريلا».

زرت قرية في محافظة هوايلاي بمقاطعة خبَي، والتقيت بفلاح يزرع الخيار في دفيئة بلاستيكية. رأيته يحمل هاتفاً نقالاً، فسألته عن فائدة الهاتف النقال له. فقال على الفور إنه يستخدم هاتفه لمتابعة أسعار الخيار في أسواق المنتجات الزراعية في بكين وتيانجين وشيجياتشوانغ، وأخبرني بأن أسعار الخيار كانت تقرر من قبل التجار الوسطاء، ولم يكن هناك أي مجال أمام الفلاحين للتعامل حول البيع والشراء، رغم أن محافظته ليست بعيدة جداً عن المدن الكبيرة المذكورة أعلاه. لذلك، كانوا يتلهفون لمعرفة أسعار الخيار في الأسواق خارج المحافظة.

كان أعمق انطباع لي هو حين زرت قرية نائية في منطقة تشنتشو بمقاطعة هونان. كان الفلاحون لا يستخدمون الهاتف، لأن شبكة الهاتف لا تغطي قريتهم. قبل عدة أيام من زيارتنا، بدأ تشغيل أعمال الهاتف النقال، فسافرنا إليها للإطلاع على سير الأعمال. بعد أن انتهينا من العمل، غادرنا القرية على متن سيارة جيب. وبينما كانت عربة الجيب تتهادى على طريق وعر ضيق، صاح واحد منا فجأة: «انظروا!» فرأينا بجانب بيت ريفي متواضع فلاحاً يُجري باهتمام مكالمة هاتفية بهاتفه المحمول. شعرنا بسرور بالغ، وكدنا نصفق للجهود الكبيرة. وتحت قبة سماوية زرقاء وحقول خضراء على مد البصر، وبيت ريفي بسيط وفلاح يستخدم الهاتف النقال، يا لها من لوحة رائعة! لا يوجد شيء في العالم أجمل من هذا المنظر بالنسبة إلينا، نحن العاملين في قطاع الاتصالات.

المعنى الثاني لـ Mobile-ization: هو جعل كل ما نتمناه ممكناً. نقول إن الهدف الثاني للنظام الرقمي هو إقامة نظام متمكن قادر على تلبية كل الاحتياجات المعنية، ليجد الإنسان بيئة استخدام وظروف، تلبّي احتياجاته الشخصية في النظام الرقمي. وهناك عدة ملاحظات يمكن إجمالها كالآتي:

أولاً، إن أنواع خدمات وسائل الاتصالات النقالة تزداد باستمرار. في البداية كانت وظيفة الهاتف المحمول هي إجراء المكالمات وإرسال الرسائل القصيرة فقط. كانت أعمال القيمة المضافة لـ«تشاينا موبايل» 12 نوعاً. حالياً، هي أكثر من ذلك بكثير، مثل الصحف والموسيقى ومشاهدة التلفزيون والخريطة ودفع

المستحقات والمدونات والدردشة على الهاتف المحمول.. تظهر خدمات متنوعة بلا انقطاع في وقت تتطور فيه الخدمات الموجودة أصلاً.

لدى «تشاينا موبايل» مجموعة كبيرة من العملاء، إذا استخدموا خدمة واحدة، فستكون لهذا العمل سعة كبيرة. فقد أصبح تحميل الموسيقى على الهاتف المحمول أكبر منصة موسيقية، وتجاوزت كمية الموسيقى التي تم تحميلها على الهاتف النقال أكثر من كمية توزيع الأسطوانات سنة 2007، ودخلها أكثر من مجموع دخل تذاكر السينما والأسطوانات الموسيقية الأصلية لسنة 2007. فعلى صحيفة الهاتف النقال، نقدم أخباراً يقرأها مستخدمو الهاتف النقال كل يوم، وبعد سنتين ازداد عدد مستخدمي هذه الصحيفة إلى أكثر من 20 مليوناً. وما معنى أكثر من 20 مليوناً؟ يعني أكثر من كمية توزيع أي صحيفة.

ثانياً، سلسلة القيمة الصناعية وأساليبها تتغير باستمرار. شركات صنع أجهزة الهاتف النقال تشارك شركات الاتصالات النقالة. حقق تطور وسائل الاتصالات النقالة تغيراً في أسلوب حياة الناس. فمع التطور المستمر للنظام الرقمي، تشهد سلسلة قيمة تغيَّرت وسائل الاتصالات النقالة. من المنظور العالمي، الفرق بين المُصنّعين والمُشغّلين ليس واضحاً كما كان من قبل، بل برزت ظاهرة تشاطر. في 10 يناير/ كانون الثاني 2007، طرحت شركة «آبل» إنتاجها iPhone، الأمر الذي أثار اهتمام الجميع، ليس بسبب مبيعاته الكثيرة، بل بسبب تغير سلسلة القيمة، وتغير أسلوب سلسلة العمل. يعني ذلك أن بعض شركات صنع الأجهزة لم تقم بتغيير أسلوب العمل فقط، بل عملت أيضاً على دخول المكانة الرئيسية لسلسلة القيمة. يتعاون بعض الشركات التي كانت تبيع أجهزة الهاتف النقال وحده في الماضي مع الشركات المشغلة، حتى أنها تشاطرها العوائد أيضاً. وأمثال هذه الشركات تزداد باستمرار. قبل iPhone كانت الشركة الأكثر نجاحا هي شركة RIM الكندية. كانت شركة صغيرة عملت زمناً طويلاً في مجال أجهزة النداء الآلي (بيجر). وبعد تراجع الـ«بيجر»، قررت تحسين أعمالها من خلال أعمال البريد الإلكتروني اللاسلكي والمشاركة في كل عملية لسلسلة القيمة، وليس في صنع الأجهزة وبيعها فقط. لدى هذه الشركة نحو 20 مليون مستخدم حالياً، وهي تسيطر على كل سلسلة القيمة، وبلغت قيمتها في السوق 70 مليار دولار أميركي، فأصبحت أكبر شركة في القيمة السوقية في كندا اليوم. كذلك شركة «آبل»، في البداية كانت تبيع جهاز بث موسيقى iPod، ثم ربطته بـ iTune لتحميل الموسيقى، ثم ربطته بالإنترنت، وأخيراً ربطت iPod بالهاتف النقال، الأمر الذي يعتبر مرة أخرى تغيراً بالأسلوب. ودخلت «نوكيا» هذا المجال أيضاً، لتدخل مجال الإنترنت ومجال المضمون،

وكل ذلك من ابتكارات أسلوب العمل لقطاع التصنيع. ابتكار أسلوب العمل مهم جدا لقطاع التصنيع.

علاوةً على ذلك، ظهر الأسلوب التجاري للإنترنت على الهاتف النقال، فبات بالإمكان استخدام الإنترنت مباشرة لمراسلة Web بالهاتف النقال. إذا وجدنا مضموناً، وكانت شاشة الكمبيوتر كبيرة، وشاشة الهاتف النقال صغيرة، فكيف نشاهده على الهاتف النقال؟ حالياً يمكن لـ Web الإنترنت أن تنظم الشاشة الأصلية بواسطة برمجية معينة، لتصبح شاشة الإنترنت مثل شاشة الهاتف النقال، فيمكن لنا أن نشاهد مضمون Web بسهولة. في الوقت الراهن، يمكن البحث عن المعلومات على الإنترنت مباشرة بالهاتف النقال iPhone، الأمر الذي يعتبر تحدياً كبيراً لنا.

الفصل الثالث: قوة ابتكار الشركات في العصر الجديد

تواجه وسائل الاتصالات المحمولة حالياً تحديات تأتي من الإنترنت والمحطات الطرفية وغيرها من أساليب العمل. نفهم هذه التحديات الجديدة، لأنها تعتبر نوعاً من الابتكار بالنسبة إلى الشركات. ومن أجل مواجهتها، علينا أن نتبنى إجراءات تتفق مع توجه تقدم العصر. يجب أن تهدف استراتيجيتنا إلى رفع كل من القوة اللينة والصلبة للشركة من خلال الابتكار المستمر، وللحفاظ على المكانة الرائدة الدولية للشركة حتى تقود تطور قطاعها.

تحدثت عن القوة الصلبة للشركة. لأقول إن «تشاينا موبايل» غدت أول شركة في قطاع الاتصالات بالعالم من حيث حجم المستخدمين وحجم الشبكة وقيمتها السوقية وقيمة علامة الشركة. إذن كيف تواصل رفع قوتها الصلبة؟ يجب رفع قدرة الشركة على الابتكار باستمرار. وفي هذا المجال، يمكن التحدث عن العوامل التالية:

أولاً، مواصلة تعزيز قدرات الشركة على ابتكار العمل. إن نسبة دخل عمل البيانات لشركتنا تعكس قدرتها على الابتكار ومستوى هذا الابتكار. ففي السنوات العشر الماضية، ومنذ تسجيلها في البورصة، ظلت نسبة دخل عمل البيانات ترتفع باستمرار في كل أعمال «تشاينا موبايل»، وتقترب من ربع دخل كل الأعمال حالياً. كانت «تشاينا موبايل» أول شركة اخترعت أسلوب Monternet في قطاعها، لتحقيق مشاركة وتعاون شركات التشغيل وشركات تقديم المضامين وشركات تقديم

الخدمات، في عمل البيانات من خلال إقامة منصة عمل Monternet، بما يحقق مشاركة مزيد من شركات أعمال القيمة المضافة في بناء سلسلة القيمة. وتتمثل أهميتها في إنجاز الابتكار الآلي على أساس الآلية التقليدية لقطاع الاتصالات الصيني، حيث حطم قطاع الاتصالات الصيني التفكير في عمل شبكة مغلقة لأول مرة، والسعي لبناء سلسلة القيمة لأعمال القيمة المضافة للبيانات، باتخاذ شركات التشغيل مركزاً، وتوزيع الأعمال بين مختلف الأطراف والتعاون في ما بينها؛ كما تتمثل تلك الأهمية في الفتح والتشكيل الأولي للاكتشاف العملي والممارسة لمنصة مراسلة موجهة إلى جيل قادم من التكنولوجيا. ستُظهِر هاتان النقطتان قوتهما في عملية التطور على المدى البعيد.

إلى جانب ذلك، أقامت «تشاينا موبايل» أسلوب «قاعدة» مبتكرة، لاستكشاف ورعاية نقاط جديدة لأعمال القيمة المضافة للبيانات. مثلا، أقامت قاعدة منصة موسيقية لاسلكية في مقاطعة سيتشوان، وقاعدة لتطوير أعمال GPS في مقاطعة لياونينغ، وقاعدة لتطوير أعمال الفيديو في شانغهاي، وقاعدة لتطوير المراسلة الفورية «Fetion» في بكين. لنأخذ قاعدة الموسيقى اللاسلكية مثالاً: بعد ثلاث سنوات من التطور، تجاوز عدد الشركات المتعاونة مع «تشاينا موبايل» في مجال الموسيقى اللاسلكية 200 شركة، وظهر بنك أغانٍ يحتوي مليون لحن أو أغنية، مما حول «تشاينا موبايل» إلى أكبر بنك موسيقي رقمي للأعمال الموسيقية الأصلية في الصين. وفي الوقت نفسه، ارتفعت Fetion إلى المركز الثاني في مجال المراسلات الفورية في برّ الصين الرئيسي، وتجاوز عدد مستخدميها المسجلين 70 مليوناً.

ثانياً، رفع قدرات الشركة في البحث والتطوير والإبداع. يتعين أن تهتم الشركة بإمكانيات الابتكار والبحث والتطوير، وبقدرتها على إبداع الأعمال. قلت في «الندوة الدولية للإنترنت ووسائل الاتصالات النقالة» التي أقيمت في نوفمبر/ تشرين الثاني 2007، إن «تشاينا موبايل» تتعاون مع «غوغل» وغيرها من شركات الإنترنت الكبيرة في البحث في نظام تشغيل الهاتف النقال OMS. وعبر هذا التعاون الواسع، نتمنى تشكيل نظام تشغيل للهاتف النقال بخصائص مميزة تلبي احتياجات المستخدمين. حتى الآن، تشتمل أعمال القيمة المضافة لـ«تشاينا موبايل» على الصحف والبحث عن المعلومات وتسديد الفواتير وتحديد المواقع والبريد الإلكتروني على الهاتف النقال والموسيقى اللاسلكي وFetion وغيرها. إلى جانب ذلك، تستعد «تشاينا موبايل» للقيام بمزيد من الأعمال.

ويرى المختصون في هذا القطاع أن الحصول على مدخل لمنصة الإنترنت بوسائل الاتصالات النقالة من خلال بحث وتطوير نظام تشغيل للهاتف النقال، أمر حيوي لـ«تشاينا موبايل».

إلى جانب ذلك، يعتبر تعزيز القوة اللينة مركزاً من مراكز الثقل في استراتيجية «تشاينا موبايل» أيضاً.

تشمل القوة اللينة معايير السلوكيات والقيمة المحورية والمسؤوليات الاجتماعية وعلامة الشركة وقدراتها على الابتكار وغيرها. ونسعى في الوقت نفسه إلى تعزيز قوتنا الصلبة. يعتبر تعزيز قوتنا اللينة أحد مراكز ثقل أعمالنا. فالقوة اللينة قوة مؤثرة. ولا يكفي الاعتماد على القوة الصلبة في تكوين شركة قادرة على المنافسة الدولية، والقوة اللينة جزء لا يستغنى عنه أبداً، وهي جزء ضعيف نسبياً فينا.

عندما نتحدث عن القوة اللينة، هناك أمران يجب الإشارة إليهما:

الأول، نلخصه على ضوء حقيقة أن مجلة «فورتشن» تنشر سنوياً قائمة «أكثر الشركات إثارة للإعجاب»، وفيها معايير تقييم الشركات حسب درجة التدويل والابتكار والأكفاء والمسؤوليات الاجتماعية ونوعية الإدارة ونوعية الخدمات وغيرها من المعايير اللينة. في العام 2006، احتلت «تشاينا موبايل» المركز الخامس عشر في هذه القائمة، بعيداً عن مركزنا كـ«أكبر شركة للاتصالات في العالم».

الأمر الثاني يظهر في أن مؤسسة Milward Brown تشترك مع «تايمز» البريطانية في إصدار «قائمة أكبر العلامات التجارية قيمة في العالم» كل عام. في العام 2006، احتلت «تشاينا موبايل» المركز الرابع بقيمة علامة بلغت 39.1 مليار دولار أميركي، ثم احتلت المركز الخامس بقيمة علامة بلغت 41.2 مليار دولار أميركي العام 2007. كنا سعداء جداً بهذا الترتيب، معتقدين أن قيمة العلامة توضح القوة الكامنة للشركة. لكن رأي مصمم علامات لـ WPP حول قيمة العلامات، طرح لنا مسألة جديدة. فقد رأى هذا المصمم أن القيمة الكبيرة لـ«تشاينا موبايل» جاءت من إنجازات الشركة في السوق وقاعدة عملائها التي لا تضاهى. معنى ذلك أن الشركة إذا حملت اسما آخر، لن تتغير كثيراً قيمة علامتها الجديدة. الأمر الذي يختلف عن كوكاكولا التي إذا تغير اسمها، وظلت المشروبات على حالها لم تتغير، فإن قيمة العلامة ستنخفض كثيراً. يعني ذلك أننا حققنا قيمة العلامة بالحجم، ولم نحقق القيمة بالعلامة.

فهمنا من هذين الأمرين مسألة واحدة وهي أنه رغم أن قوة «تشاينا موبايل» تتعزز أكثر فأكثر مع حجم الشركة وإنجازاتها، لكن قوتها المؤثرة لا تزال بعيدة عن الشركات الممتازة العالمية.

تعتبر القوة اللينة عنصراً مهماً لقدرة الشركة على المنافسة، وخاصة في وقت يبلغ فيه حجم الشركة مستوى معيّناً. فقد تشهد إنشاءات الشركة تحسناً، وترتفع نوعية خدماتها تدريجياً، وتزداد عائداتها بلا انقطاع. يجب إيلاء المزيد من الاهتمام لتعزيز القوة اللينة، لأن العملاء يرغبون في المزيد من الاحترام والفهم، وفي الوقت نفسه يريدون الحصول على خدمات عالية النوعية، ويطمحون للحصول على العلامات التجارية المناسبة لمشاعرهم، ويحتاجون للشعور بالثقة والألفة تجاه العلامة. عندما يهتم المستثمر بارتفاع قيمة استثماره، عليه أيضاً أن يهتم بحماية البيئة لضمان تحقيق التنمية المستدامة. أكثر ما يهتم به العاملون، وبخاصة الشبان منهم، هو قدرة الشركة على مساعدتهم في إبراز كفاءاتهم إلى أقصى حدّ، وقدرتها على توفير الفرصة لهم لتطوير أعمالهم. أما شركاء التعاون فيتمنون تهيئة جو للاحترام المتبادل وتحقيق المنفعة المشتركة. لذلك يتعين على الشركة أن تتطور بالانتقال من الاهتمام بالموارد الملموسة إلى الاهتمام بإدارة الموارد المجردة، ثم القوة اللينة التي تعتبر الموارد المجردة للشركة.

يسعدنا كثيراً أن مكانة «تشاينا موبايل» ارتفعت إلى المركز الـ 11 في قائمة «أكثر الشركات إثارة للإعجاب» لـ«فورتشن» العام 2007.

يتمثل مستوى القوة اللينة للشركة في مفهوم المسؤوليات الاجتماعية وتنفيذه. يقصد بالمسؤوليات الاجتماعية للشركة هو أن تتحمل الشركة مسؤوليات تجاه العاملين فيها ومستهلكي منتجاتها والمنطقة المجتمعية والبيئة، بينما تسعى لتحقيق القيمة الاقتصادية. تعتبر المسؤوليات الاجتماعية للشركة تعهداً لتحسين نوعية حياة ذوي المصالح في سبيل تقديم الإسهام للتنمية المستدامة.

في الواقع تتحمّل الشركات الصينية، والشركات المملوكة للدولة بخاصة، المسؤوليات الاجتماعية. ومع تقدم العصر، يتوسع نطاق مسؤوليات الشركة الاجتماعية ومركز ثقلها باستمرار. وبسبب ظاهرة تغير المناخ في العالم، أصبحت مسؤوليات الشركات عن حماية البيئة مجالاً مهماً لمسؤولياتها الاجتماعية. في منتدى دافوس السنوي، كادت جميع الفعاليات التي شارك فيها قادة الشركات الصناعية والتجارية، تتناول قضية حماية البيئة. في الحقيقة، إن الشركات التي

تولي اهتماماً بالغاً لحماية البيئة، وتقدم خلال أعمالها إسهامات لحماية البيئة، تحظى بالاحترام الواضح من المشاركين في المنتدى.

لا يُنكر أن الأعمال الخيرية للمصلحة العامة هي أيضاً من المسؤوليات الاجتماعية المهمة للشركات، ولاسيّما الكبيرة منها. وفقاً لاقتراح عضو مستقل لمجلس الإدارة، أقامت «تشاينا موبايل» مكتبا للأعمال الخيرية والمصلحة العامة، وعيّنت موظفين متفرغين لهذا العمل.

أعتقد أن الشركة عندما تشعر بمفهوم المواطنة، تحدد مكانتها كمواطن صالح، يصبح تنفيذ المسؤوليات الاجتماعية عملاً واعياً.

وعلى ضوء العناصر السالفة الذكر، تظهر العلاقة الواضحة بين القوة اللينة والمسائل الإستراتيجية الأخرى. إن إستراتيجية العلامة التجارية، وتحديد اتجاه البحث والتطوير للشركة، كلاهما من المسائل الإستراتيجية الكبيرة، ومعظم المسائل الإستراتيجية ذات علاقة بنوعية الإنسان. فقواعد السلوك تحددها سلوكيات كل شخص؛ وقدرة البحث والتطوير هي قدرة كل فرد له علاقة مباشرة بالعمل، وبقدراتنا العامة في البحث والتطوير؛ أما الثقافة المؤسسية فهي تجسيد لنظرية القيم المحورية لكل شخص. لذلك نقول إن نوعية الإنسان تلعب دوراً كبيراً في القوة اللينة، خاصة أننا نعمل على تعزيز تأثيرنا وحقوقنا في التعبير وإبداء الرأي. ويمكن القول إن القوة اللينة للشركة هي القدرة المؤثرة في الجهات المعنية الخارجية من خلال قوة الشركة الداخلية. هذه القوة اللينة مكونة من عناصر في مجالات عديدة. أما أهم عنصرين فيها، فهما نوعية العاملين ونظرية القيم التي يحملونها. وفي هذا السياق، يعتبر العاملون أهم قاعدة للقوة اللينة للشركة.

الفصل الرابع: المتخصصون في الابتكار

ما أكثر الذين يتساءلون عن أي نوع من الناس تحتاجه «تشاينا موبايل» للعمل فيها. أنا على قناعة بأن شركتنا فيها عاملون كثيرون، وقد نجحت في جذب عدد كبير من الأكفاء الممتازين في مختلف المجالات في السنوات الأخيرة. لكن الذكاء محدود، فكيف يمكن إظهار كفاءة العاملين بالصورة الأفضل في «تشاينا موبايل»؟ أي كيف يصمم العاملون حياتهم المهنية. على الدوام يقول العاملون في شركتنا إنهم قلقون من احتمال عدم وجود الفرصة السانحة لإظهار كفاءاتهم. وقسم الموارد البشرية يشعر بحيرة تجاه وجود عدد كبير من المتخصصين في

الشركة، لكن عندما تدعو الحاجة إلى اختيار أشخاص لبعض المناصب المحورية، بما فيها المناصب القيادية، يجد القسم صعوبة في ختيار المناسبين لها. فمن أين يأتي عدم التوافق هذا بين العاملين وقسم الموارد البشرية؟ الأمر يعود إلى السؤال الأول: أي نوع من المتخصصين تحتاجه «تشاينا موبايل»؛ وأي نوع من «تشاينا موبايل» يحتاجه العاملون. هذا الأمر يعتبر اختياراً ذا وجهين. نوعية العاملين تقرر نتائج عمل الشركة، بينما تدفع إستراتيجية الشركة وسياساتها العاملين فيها ليرفعوا نوعياتهم.

أرى دائماً أن في «تشاينا موبايل» عاملين ممتازين، سواء كانوا عاملين متمرسين ذوي خبرة وتجارب عمل وافرة، أم جامعيين جدد. من المعروف أننا استقبلنا العاملين الجدد في السنوات الأخيرة بأسلوب «اختيار واحد ممتاز من مائة راغب بالعمل، وحتى من بين ألف»، وذلك بسبب محدودية عدد العاملين الذين نحتاجهم. وسمعت تقييمات جيدة من شركات مورّدة وشركات متعاونة معنا، حول العاملين في شركتنا، حيث أكدت التقييمات أن نوعية العاملين في شركتنا ممتازة عموماً. عندما تواجه الشركة ظرفاً أو مهمة صعبة، تتجلى عندئذٍ النوعية الممتازة للعاملين. والنوعية الممتازة ذات علاقة بالحقائق التالية:

أولاً، وجود الإرادة والثقة القوية. لقد كانت كوارث الأمطار والثلوج والجليد التي حدثت في جنوبي الصين العام 2008 اختباراً كبيراً لعاملينا. في ذلك الوقت، طرحنا هدفاً وهو أن الطرق منقطعة لكن الهاتف النقال يشتغل، الكهرباء منقطعة، لكن الهاتف النقال يعمل. كان الكلام سهلاً، لكن تحقيقه صعب جدا. كل العاملين، من القيادة إلى العاملين العاديين، وفوا بوعودهم بأعمالهم.

ثانياً، ضرورة التكيف السريع مع البيئة والمكان. في السنوات الماضية سافرتُ إلى أفريقيا وباكستان والهند، ورأيت الكثير من العاملين الشباب من شركتَيْ Huawei وZTE يعملون هناك بصورة رائعة، حيث يعرفون الأحوال المحلية جيداً ويتكلمون الإنجليزية بطلاقة.. وعندما رأيت العاملين الصينيين في شركة CMPak التابعة لنا في باكستان، وجدت أنهم لا يختلفون عن الآخرين أبداً، فهم تكلمون بالإنجليزية بطلاقة أيضاً ولهم بعض التجارب في العلاقات العامة. لقد أثبتوا بجهودهم أن «تشاينا موبايل» ليست شركة تشغيل ممتازة داخل الصين فحسب، بل لها القدرة على تطوير الأعمال خارج البلاد.

ثالثاً، في الوقت الذي تتطور فيه الشركة بصورة جيدة، يتعين الحفاظ على إحساس بظروف أزمة «مفترضة»، والوعي بأهمية التعامل الصائب مع أي ظرف

صعب. كم من الشـركات الكبيرة تتجه إلى التدهور شيئاً فشيئاً! وكم من الشركات البـارزة فـي الماضي وصلـت إلى حافـة الإفـلاس! إن وجود الإحسـاس بظروف الأزمة والخطر، يجعل المرء متواضعاً وحَذِراً دائماً.

رابعاً، يجب إدراك ضرورة التعلم وكيفية التعلم. الوسـيلة الوحيدة لمواجهة التحديات هي الدراسـة والتعلم. لأن التكنولوجيا تتطور بسـرعة مذهلة، وأسلوب العمل يتغير باسـتمرار، الأمر الذي يقتضـي منّا المواظبة علـى التعلم، مهما كانت المؤهلات العلمية أو الدرجة الأكاديمية، لأننا نعيش في عالم يتغير بسرعة ونعمل في هذا القطاع. لا أريد أن أقول ماذا نتعلم، لأن الأشياء التي علينا أن نتعلمها كثيرة جداً. أشعر بأنني إذا لم أهتم بأشياء جديدة خلال بضعة أشهر، ينشأ عندي إحساس بأنني تخلفت كثيراً عن العصر.

تحليل نموذج

تحديد اتجاه المتخصصين في الابتكار في «تشاينا موبايل»

قال الخبير في الإدارة مايكل بورتر (صاحب مفهوم سلسلة القيمة): «نلاحظ دَوْماً أن الناس لا يستيقظون إلا بعد ظهور أزمة؛ ولا يهتمون بتعديل الإستراتيجيات إلا بعد الفشل. لكن، غالباً ما يكون التعديل متأخراً». في منتدى دافوس الذي أقيم في يناير/ كانون الثاني 2007، من حسـن حظي أني اشـتركت مـع مايكل بورتر في اجتماع حول مسألة إحسـاس المواطنة لدى الشـركة. تبادلنا الآراء قبل الاجتماع، وكانت معرفته عن الإدارة عميقة جدا، وأشار بشكل خاص إلى ضرورة الإحساس بالأزمة «المفترضة».

أتذكر أنني شـاهدت إعلاناً بثته محطة تلفزيون الصيـن المركزية ويظهر فيه: سيارة تسير بمفردها وتتوقف على طريق جبلي مغطى بالثلوج، تتعطل ولا تستطيع التحرك. فيشعر سائقها بالحيرة، لا يدري ما يفعل. وفي تلك الحالة الحرجة، حيث لا يسـاعده أحد، يُخـرج هاتفاً نقـالاً من جيبه، ويرى الإشـارة موجـودة، وبإمكانه طلب المسـاعدة عبـر الهاتف النقـال. بعد مشـاهدتي ذلك الإعلان تأثـرت فعلاً، لأن هـذا الإعلان يختصر كماً كبيراً مـن جهود زملائي. فهم دائمـاً لا ينامون جيداً ويعملون حتى في فترة عيد الربيع، عيد لمّ شمل الأسرة الصينية، وفي الوقت نفسه شعرت بالفخر بالعاملين في شركتنا.

مثال آخر حول تفاني العاملين. من أجل مسـيرة تتابع الشـعلة الأولمبية على

قمة جومولانغما، قامت الوحدة المعنية وشركتنا في التبت باستعداد نشيط. أقام العاملون ثلاث محطات قاعدية على قمة جومولانغما بعد تغلبهم على صعوبات متنوعة، لاستقبال الشعلة الأولمبية وتمهيد الطريق لتغطية الأخبار. ففي المعسكر الواقع على ارتفاع 5200 متر على قمة جومولانغما، لم تقدم «تشاينا موبايل» تغطية وسائل الاتصالات النقالة فحسب، بل قدمت خدمات الإنترنت، وأقامت صالة عمل. الجدير بالذكر أن العاملين واظبوا على الأعمال في أماكن تقع على ارتفاع 6500 متر رغم تأثيرات أو أعراض مرض الهضاب المرتفعة. كانوا يُقيمون في الخيام متحدِّين الرياح العاصفة، لكنهم لم يتركوا العمل، ظلوا يعملون 24 ساعة في اليوم. إنهم حقاً فخر شركتنا!

لذلك أريد أن أشدّد على أن نمو أي شركة تحقق الابتكار والتطور باستمرار، لا يعتمد على التكنولوجيا الممتازة وقوة الابتكار الرائعة فقط، بل يعتمد أيضاً على فريق العمل المتطلع إلى الأمام والبعيد النظر والمفعم بالحيوية، الأمر الذي يطلب من كل واحد في فريق عملنا أن يبلغ معاييرنا المحددة، أو يتجاوزها مُظهِراً تفوقه. بذلك يمكن لنا أن نضمن قوتنا التنافسية المحورية، حتى نثبت أقدامنا في البيئة الاقتصادية التي يكون موضوعها الرئيسي الابتكار والتطور.

التفاعل بين المعلم والطلاب

سؤال: متى يمكن استخدام TD-SCDMA تجارياً وبشكل رسمي؟ ما هي الفكرة الرئيسية لتطور مختلف المعايير للجيل الثالث بما فيه TD-SCDMA في الصين وإعادة تنظيم قطاع الاتصالات ذي العلاقة في المستقبل؟

إجابة: يوجد مشروع شبكة TD-SCDMA التجريبية في عشر مدن صينية حالياً، تتحمل «تشاينا موبايل» مشاريع في 8 مدن منها. الأمر الذي يؤكد أن دعم تشاينا موبايل أمر جوهري لتكنولوجيا الجيل الثالث ذات حقوق الملكية الفكرية المحورية المستقلة.

سؤال: شكراً لحديثكم حول Mobile-ization والنظام الرقمي، إذن أية قيمة ستحققها Mobile-ization وأية بيئة رقمية وما هي تأثيراتها في حياتنا؟

إجابة: في بيئة رقمية جديدة، تلعب الشبكة الموجودة في كل مكان دوراً في تغيير الحياة والسلوكيات والثقافة، وتلعب كل حلقة بسلسلة القيمة الجديدة

الناجمة عن تطور ICT دورها، مما يدفع تغير أسلوب عمل قطاع الاتصالات، بينما يتحسن ويتكامل هذا النظام الجديد، وتحقق قيمتها الذاتية.

حالياً، أصبح شباب الجيل الجديد جيل الاتصالات، وتساعدنا ثمار العلوم والتكنولوجيا البشرية على إقامة بيئة جديدة. تسهم الشبكة الموجودة في كل مكان في تغيير أساليب الناس في العمل والإنتاج والدراسة والتسلية. وتقوم الشبكة بتغيير سلوكيات الناس وثقافة البشر. وبصفتها شريك تعاون لأولمبياد بكين 2008، قدمت تشاينا موبايل وليمة بصرية وسمعية لاسلكية رائعة، هي أفضل تفسير لهذا الرأي.

جيل الشبان والفتيان هو الأكثر تحمساً لاستخدام الشبكة، وهو أيضاً قوة دافعة جبارة للأعمال الجديدة. تقدم تشاينا موبايل لهذا الجيل علامات وخدمات خاصة، فالرسائل القصيرة والرسائل الملونة من الأعمال التي يستخدمها هذا الجيل دائماً. الواقع أن سرعة إدخالهم اللغة الصينية المكتوبة على الهاتف النقال، أسرع من كتابتهم لها يدوياً، وتشهد بعض الأعمال، مثل تحميل الموسيقى والمراسلة الفورية والمدونات، انتشاراً سريعاً. وقد يتم تحميل أغنية جميلة أكثر من 10 ملايين مرة خلال بضعة أشهر. لقد تجاوزت عوائد أعمال البيانات اللاسلكية لتشاينا موبايل 25 % من إجمالي عوائدها.

ليس من السهل إقامة نظام رقمي في بيئة جديدة. لكن كل حلقة في سلسلة القيمة الجديدة الناجمة عن تطور ICT تقوم بدورها، فيتغيّر أسلوب عمل قطاع الاتصالات، بينما يتحسن ويتكامل هذا النظام الجديد، وتحقق قيمتها الذاتية.

سؤال: تحدثت عن توسع أعمال «تشاينا موبايل»، ما هي إذن استراتيجية تطوير الأسواق الناهضة لـ«تشاينا موبايل»؟

إجابة: في ناحية تطوير العمل، ستنطلق تشاينا موبايل إلى الأسواق الناهضة في آسيا وأميركا اللاتينية، وتتخذها مركز ثقل لاستراتيجيتها العالمية. وعلى المدى القريب، لن نتجه إلى أسواق أميركا الشمالية وأوروبا الغربية المُشبعة نسبياً. الهدف الرئيسي لانطلاقنا إلى الأسواق الدولية هو تحقيق المزيد من نقاط زيادة العوائد. كل الأعمال تُقيّم بهذا المعيار. لذلك، نحن حذرون جداً في اختيار مجال توسيع العمل والمتعاونين.

حالياً مركز ثقل إستراتيجية النمو العالمية لـ«تشاينا موبايل» هو اكتشاف الأسواق الناهضة، وسنستخدم التجارب الوافرة التي اكتسبتها «تشاينا موبايل»

في عملها في الصين، ونضع هدفنا الإقليمي للأسواق الآسيوية واللاتينية وغيرها من الأسواق الناهضة، ولاسيّما الدول المتشابهة مع الصين في مرحلة التنمية، أو الدول الأقل نسبياً في المراحل التنموية.

سؤال: تحدثت عن الإحساس بالمسؤوليات الاجتماعية، هل يعني ذلك أن المسؤوليات الاجتماعية للشركة تتمثل في كثرة أدائها أعمال المصلحة العامة؟

إجابة: سؤالك رائع. حالياً تعتبر بعض وسائل الإعلام، وحتى قادة الشركات أنفسهم، حجمَ تمويل الشركات في الأعمال الخيرية للمصلحة العامة، أهم معيار لتقييم إحساس الشركات بالمسؤوليات الاجتماعية. أرى أن هذا المعيار ليس شاملا، لأن المسؤوليات الاجتماعية للشركة تشمل مختلف المسؤوليات التي تتحملها تجاه المجتمع بعامة وذوي المصلحة بخاصة.

في كلمة ألقيتها في ندوة للشركات العابرة الدول والجنسيات، تحدثتُ عن أنشطة «تشاينا موبايل» لتنفيذ مسؤولياتها الاجتماعية. وتشمل تلك أنشطة أربعة مشروعات: المشروع الريفي ومشروع سلامة الحياة ومشروع البيئة ومشروع الثقافة. يقصد بالمشروع الريفي أننا استثمرنا أكثر من 14 مليار يوان (أكثر من ملياري دولار أميركي) في إنجاز تغطية شبكة وسائل الاتصالات النقالة في أكثر من 30000 قرية نائية، حتى يتمكن الفلاحون والرعاة من استخدام الهاتف النقال. وحول مشروع سلامة الحياة، تحدثت عن أننا أسهمنا في نقل التنبؤات بالفيضانات من خلال إرسال الرسائل القصيرة بالهاتف النقال، ما ساعد على تنظيم انسحاب أو إجلاء الناس بفعالية وأمان خلال كوارث الفيضانات العام 2007. وتحدثت أيضاً عن تقديم التبرعات لـ«قطار الصحة السريع» من خلال إرسال الرسائل القصيرة بالهاتف النقال. يشمل مشروع البيئة أنشطة «الصندوق الأخضر» لاستعادة وجمع أجهزة الهاتف النقال والبطاريات المُهمَلة وبناء الهوائيات المناسبة للبيئة في مناطق المناظر الطبيعية وأعمال الاقتصاد في الطاقة وتخفيض انبعاث الغازات السامّة واستخدام الطاقة الشمسية وطاقة الرياح وغيرهما من الطاقات النظيفة في المحطات التابعة لشركتنا. وعن مشروع الثقافة تحدثتُ عن «مسابقة الرسائل القصيرة للمصلحة العامة» ودعم شركتنا للتعليم في المنطقة الغربية من بلادنا. وبعد الندوة، كانت ردود الفعل حارة، تفوق التصوّر. وأعربت الشخصيات الأجنبية المشاركة في الندوة عن تقدير عظيم لهذه الأنشطة. في تلك الندوة، أظهرت الشركات الصينية أنها ليست قوة ناهضة في السوق الدولية فحسب، بل إنها شركات تشعر بإحساس المواطنة وتقدم إسهامات للمجتمع.

الواقع أن الشركات الصينية والشركات المملوكة للدولة خاصة، ظلت تتحمل المسؤوليات الاجتماعية في التاريخ. في الفترات الماضية الطويلة، تحملت كثير من الشركات المملوكة للدولة كمية كبيرة من وظائف الخدمات العامة الاجتماعية، وبعض الشركات الكبيرة ذات الوظائف الاجتماعية المختلفة، مما حولها إلى «مجتمع صغير». اليوم عندما تحولت الشركات إلى قوام تجاري في بيئة السوق، لا تزال تتخذ المسؤوليات الاجتماعية جزءا من مسؤولياتها، الأمر الذي يجسد نظريتها للأخلاق والقيم الاجتماعية. علينا أن نصدر تقارير المسؤوليات الاجتماعية للشركات الصينية، ونشارك في المحافل الدولية بصورة واسعة لعرض مفاهيم ونظريات المسؤوليات الاجتماعية والأنشطة المعنية من أجل تعزيز القوة المؤثرة للشركات الصينية في العالم، وتعميق معرفة المجتمع الدولي بالشركات الصينية.

سؤال: لقد سُجلت «تشاينا موبايل» في البورصة قبل نحو 10 سنوات، وهي في طريقها إلى النضوج، هل يمكن لكم التحدث عن كيفية تطوّر «تشاينا موبايل» في الفترات القادمة؟

إجابة: شبكة وسائل الاتصالات النقالة تغير حياة الناس، وهذا القطاع له مستقبل واعد، وفيه تغيرات كثيرة. لا تتمثل هذه التغيرات في التكنولوجيا وحدها، بل في عادات استهلاك الناس والأسلوب التجاري لهذا القطاع. إن تغير أسلوب العمل يعني المزيد من التحديات الأكبر للشركة. لا يمكن لنا أن نواجه هذه التحديات بنجاح إلا بروح الابتكار وثمار الإبداع.

لا يزال قطار شركتنا منطلقاً للأمام، مواجهاً بعض المجالات الجديدة في المسيرة الجديدة للشركة. لقد خطت إستراتيجية التطور خارج الصين أولى خطواتها، فبعدما اشترت «تشاينا موبايل» شركة في باكستان، امتلكت أول شركة تابعة لها خارج الصين، الأمر الذي يعتبر مجالاً لم ندخله قط. المهمة الجديدة والصعبة التي تواجهنا هي كيفية استخدام تجارب «تشاينا موبايل» وحجمها المتفوّق في تنمية هذه الشركة الجديدة، وكيفية تغيير أحوال شبكة هذه الشركة الجديدة وأحوال عملها.



استثمار المخاطر: بناء «مايكروسوفت» للصينيين

تيان سو نينغ
رئيس المؤسسة الصينية لصناعة برمجيات النطاق العريض

علّمتنا التجارب أنه في عصر يشهد تغيرات سريعة للإنترنت والاتصالات والعلوم والتكنولوجيا العالية ووسائل الإعلام، وفي الصين التي تحقق تنمية اقتصادية بمعدلات عالية وبسرعة كبيرة، يتمتع دور الاستثمار في حقوق الأسهم بأهمية بالغة. لذلك، أقول دائماً إن أهمية الاستثمار في حقوق الأسهم في الاقتصاد الصيني أعظم من أهميته في الولايات المتحدة الأميركية ذات البيئة الاقتصادية الناضجة.

لم يمضِ سوى سنتين على دخولي المجال المصرفي وإقامتي مؤسسة للاستثمار في حقوق الأسهم، ولم أبتعد عن الدعم المصرفي ودعم الأموال في كل مراحل إقامتي للمشروعات في البضع عشرة سنة الماضية. اليوم، أتحدث إليكم من خلال تجربتي عن فهمي لاستثمار المخاطر في العلوم والتكنولوجيا العالية.

الفصل الأول: سلكت طريق الاستثمار جاهلاً

درست تخصص علم الأحياء (البيولوجيا) داخل الصين. وخلال الفترة 1986 -1987 ظهرت في الصين موجة سفر إلى البلدان الأجنبية، ففكرت في الدراسة في الولايات المتحدة، وكتبت رسائل إلى بعض الجامعات الأميركية قلتُ فيها: «إنني أتدرب في ريف في الصين، لكنني أتمنى أن أحصل على دعمكم بمنحة دراسية».

وصلني ردّ سريع، فسافرت إلى الولايات المتحدة الأميركية، وتحول

تخصصي من علم الأحياء إلى علم النباتات، وبدأت البحث في نموذج تنافسي بين نوعين من الأعشاب. لم تكن رغبتي شديدة في ذلك البحث، علاوةً على أن ولاية تكساس الأميركية كانت تشهد ثورة في صناعة العلوم والتكنولوجيا العالية، وقد بدأت أعمال شركتي «آبل» و«ديل» (Dell)، فقرأت الكثير من الكتب المعنية وفكرت في إقامة مشروع.

بعد دخولي السنة الجامعية الثالثة، أقنعت صينياً ورث عن جده بعض الأموال بأن نقيم شركة معاً، فاستثمر هذا الصيني 200 ألف دولار أميركي لتسجيل الشركة، وكان مسؤولاً عن إعداد وكتابة البرمجيات. أما أنا فلم أسهم بمال، بل عملتُ مسؤولاً عن المبيعات في السوق والأعمال الإدارية للشركة، لكن اتفقنا على أن تكون ملكية الشركة مناصفة بيننا.

لم ننجح في تلك الشركة، وأنفقنا نحو 40 ألف دولار أميركي لشراء الكمبيوترات والأدوات الأخرى. وعند حلّ الشركة، كان لدينا في حسابها 160 ألف دولار أميركي. وحسب قانون عقد الشراكة، تقسّم الـ160 ألفاً بيننا، وأحصل أنا على 80 ألف دولار أميركي. لم أكن أفهم لماذا أحصل على 80 ألف دولار أميركي بعد فشل الشركة وحلّها، مع أنني لم أستثمر أي مال من جيبي الخاص؟

تلك القضية كانت أول مسألة مصرفية واجهتني في حياتي، لم أكن أفهم ما هي حقوق الأسهم والملكية. في النهاية، عالجنا المسألة بسهولة، إذ من المستحيل أن آخذ حصة من ماله سواء من ناحية القانون أم من ناحية المشاعر. لكن من خلال تلك العملية، عرفت تدريجياً مفاهيم حقوق الأسهم وحاملي الأسهم والشركات.

كانت تجربتي الثانية إقامة شركة AsiaInfo، ذات العلاقة بالتمويل أيضاً. بعد فشل شركتنا الأولى، ازداد شوقي لإقامة مشروع. كنت أولي اهتماماً بالغاً لكمبيوتر «آبل»، كان تأثيره أكبر من تأثير iPod وiPhone فينا. كنت أهتم بدَيل أيضاً.

عبر الإنترنت، تعرّفت على دينغ جيان (رئيس مجلس الإدارة لشركة Baidu وعضو مجلس الإدارة المستقل لشركة AsiaInfo حالياً)، فسجلنا معاً شركة AsiaInfo، كنتُ أكثر منه تجربةً، لأنني سجلت شركةٍ سابقاً. استثمر كل منا نحو 3000 دولار أميركي في تسجيل هذه الشركة، ولكلٍ منا 50 % من أسهمها.

بعد إقامة الشركة، كان التحدي الأكبر هو كيفية القيام بالدعاية لها على الإنترنت، فأعمال الإنترنت كانت صعبة في الصين العام 1995، حيث لم يكن كثير من الصينيين يعرفون بعد ما هي الإنترنت، وما هو الطريق السريع للمعلومات.

في ظل ذلك الوضع، هل كان بإمكاننا أن ننجح في أعمال الإنترنت في الصين؟

وكما تعلمون نهضت أعمال الإنترنت في الصين بعد تلك الفترة، وكان الممثل لأعمالها هو بناء موقعي 163 وchinanet. ولأن الصين لم تكن قادرة على العمل في مجال خدمات المعلومات، تعاونت AsiaInfo مع شركة أميركية في بناء شبكة، فأصبحت بذلك الشركة الصينية الوحيدة في قطاع الإنترنت.

بعد تشغيلها، واجهت AsiaInfo مشكلة ثانية وهي نقصان الأموال، بسبب أسلوبها التجاري الذي لم يكن مناسباً.

تطورت شركتنا بسرعة، وكنا نوقع عقوداً كل يوم، وازداد عدد العاملين من ثلاثة عمال، العام 1995 إلى نحو 700 عامل العام 1997، وتجاوز دخلها 25 مليون دولار أميركي. ومع ذلك، اكتشفنا أنه على رغم الدخل الكبير للشركة، فإن المال لا يكفي دائماً! لم أفهم مسألة عدم وجود مال كافٍ لتوزيع الرواتب على العاملين، على الرغم من أن نسبة أرباحنا عالية.

واكتشفنا السبب في النهاية. كانت المشكلة تكمن في أسلوب الشركة التجاري. كنا نعمل في مجال التكامل النظامي. فنوقّع عقداً مثلاً قيمته 3 ملايين دولار أميركي، لكن العميل يعطينا مقدماً 20 % من المبلغ فقط، وعلينا أن ننفق 70 % من مبلغ العقد لشراء الأدوات الضرورية للمشروع. كان الرأسمال المسجل لشركتنا بضعة آلاف دولار أميريكي فقط، وعندما كانت قيمة العقد صغيرة، لم تكن السيولة النقدية مشكلة، ولكن كلما كان حجم العقود أكبر، كلما ظهرت مشكلة بارزة للسيولة النقدية. وإذا اشترينا الأدوات الضرورية لمشروع عقد أول، لن نستطيع تنفيذ عقد جديد. وهكذا، كلما وقعنا عقوداً أكثر، كلما كانت مشكلة السيولة النقدية أكبر.

لم نفكر في تغيير أسلوبنا التجاري، ولم يكن لدينا فهم حول استثمار المخاطر، لأننا لا نمتلك أموالاً كثيرة.

كانت المشكلة الثالثة التي واجهت AsiaInfo هي التمويل. عرفت مفهوم استثمار المخاطر العام 1997.

التقيت بصيني يعمل في بنك استثمار في وادي السليكون في الولايات المتحدة، وهو من أوائل الصينيين الذين يعملون في مجال استثمار المخاطر. قال

لي إن الشركات في وادي السليكون واجهت جميعاً تقريباً مشكلتنا نفسها، وما كنا نحتاجه في حينه هو البحث عن استثمار المخاطر.

كنت مسؤولاً عن الحصول على التمويل.

من فبراير/ شباط إلى نوفمبر/ تشرين الثاني 1997، قطعنا شوطاً متعرجاً وطويلاً على طريق التمويل، ونادراً ما كنا نجد شركات غربية لاستثمارات المخاطر ترغب في الاستثمار في شركات صينية للعلوم والتكنولوجيا. ولم نكن نفقه شيئاً عندما بدأنا محاولاتنا، حيث كتبنا أنواعاً مختلفة من التقارير، وسافرت إلى هونغ كونغ لمقابلة مختلف فئات الذين يعملون في قطاع استثمار المخاطر. ولحسن الحظ، وجدنا في النهاية من هو مستعد للقيام باستثمار المخاطر في شركتنا. ولولا نجاحنا في العثور على تمويل لتعرضت AsiaInfo لمزيد من العثرات، فكانت تلك التجربة خطوة مهمة جداً لشركة AsiaInfo.

الفصل الثاني: مهارة فائقة

غادرت AsiaInfo في أغسطس/ آب 1999.

كانت حكومة الصين تريد إصلاح قطاع الاتصالات وإقامة شركة تشغل النطاق العريض لتنافس «تشاينا تليكوم». فقدمت أربع شركات تقريراً لمجلس الدولة الصيني (مجلس الوزراء) لتحقيق اندماجها، وتحتل كل منها 25٪ من أسهم الشركة الجديدة. كان هناك رأي يقول إن إقامة شبكة النطاق العريض في الصين كلها تحتاج إلى 400 مليون يوان (نحو 50 مليون دولار أميركي في ذلك الوقت)، لكن جملة أموال الشركات الأربع كانت أقل من نصف المبلغ المطلوب، فقدمت لها لجنة الدولة للتخطيط بعض القروض.

وفي حينه، ظهر سؤال عمّن يدير أسهم هذه الشركات الأربع. تحدث بعض مسؤولي مجلس الدولة معي، متمنياً أن أدير أسهم الشركات الأربع. كان يصعب عليّ أن أقول لا، فتركتُ AsiaInfo قبيل تسجيلها في البورصة، ولم أكن أفكر في تركها قط قبل ذلك.

بدأتُ العمل في إقامة شركة نيتكوم Netcom.

كانت العلاقة بين إقامة نيتكوم والتمويل وثيقة. لم أكن أعرف ما هي شركة الاتصالات. لم تكن AsiaInfo بحاجة إلى الاستثمار في الأصول الثابتة، بل في

العامليـن والبرمجيات. وبعد وصولي إلى نيتكـوم، كان أول ما علينا فعلُه هو إقامة شبكة في الصين كلها، والمشروع التجريبي الأول لهذا العمل هو إقامة شبكة دائرية فـي 16 مدينة. ولـم تكن الأمـوال التي يحتاجها العمل 50 مليـون دولار أميركي بل نحو 525 مليون دولار أميركي. لكن جملة قيمة استثمار حاملي الأسهم كانت أقل من 50 مليون دولار أميركي. فعرفت صعوبة إقامة شركة اتصالات.

ولأنني تلقَّنتُ درساً من AsiaInfo، بدأتُ التمويل منذ اليوم الأول، فتحدثتُ مع عـددٍ مـن بنـوك اسـتثمارات المخاطر، وحصلنـا علـى أول دفعة مـن الأموال بمساعدة شركة جولدمان ساكس.

بعـد ذلك ذهبت إلـى ميريل لينش لـلأوراق الماليـة، وقالوا إنهـم يحتاجون إلـى خطتنا لإقامـة مشـروعات الأليـاف الضوئية. فأدركـت عندئذ ضـرورة وضع خطة. ولكن كيف نضع الخطة؟ كنا نجهل ذلك أيضا! فطلبنا مسـاعدة من شركتي «ماكينزي» و«بي سي جي».

بـدأ التمويـل بعدمـا وضعنـا الخطة. كنـت أفتقر إلى خطـة، لأننا لـم نمتلك الدخـل ولا الأصول الثابتة. حتى أننا لم نعرف هـدف تمويلنا، عرفنا فقط أن إقامة شبكة الألياف الضوئية تحتاج إلى 300 مليـون دولار أميركي على الأقل، وبعد أن نحصـل على هذا المبلغ يمكـن لنا أن نطلب القروض التي تبلـغ قيمتها أكثر من 4 مليارات دولار أميركي.

أخيـراً حصلنا علـى 325 مليون دولار أميركـي بعد أن طفنا فـي أماكن كثيرة في العالـم. بعد تلك الجولة، أحسسـنا بأن عملنا يختلف عـن ماضيه، حيث ازداد عـدد العاملين في الشـركة من أكثر مـن 300 عامل إلى أكثر مـن 600 عامل. وعلى الرغـم من أننا لم نحقـق دخلاً، فإن قيمة الشـركة المتوقعة بلغـت 2.1 مليار دولار أميركـي. وتنازلنا عن بضع عشـرة في المائة من أسـهمنا فحصلنا علـى 325 مليون دولار أميركي. ولولا تلك الأموال، لما بدأت أعمال «نيتكوم».

بفضل الـ 325 مليون دولار أميركي، أقامت «نيتكوم» أول جيل من الإنترنت بالألياف الضوئية في الصين. ثم أنشأنا بالأموال والقروض من بنك التنمية الوطني وبنك الصين، أفضل وأحدث جيل من شـبكة الأليـاف الضوئية في العالم في ذلك الوقـت، تمتد من بكين إلـى مدينة ووهان ومقاطعـة قوانغدونغ ومدينة شـانتو، ثم مددنـا الألياف الضوئية في قـاع البحر. جدير بالذكر أن شـبكة النطاق العريض في الصين هي من أرخص الشبكات في العالم.

كلما استعرضنا الماضي، ندرك أنه بدون عملية التمويل ومساعدة هذه الأموال، لم يكن ممكناً تحقيق أي حلم جميل مهما كان الدعم الحكومي.

الفصل الثالث: مشغل مؤسسة استثمار المخاطر

كثيراً ما أتحدث عن تجاربي الثلاث: تجربتي البسيطة في بداية إقامة مشروع لي، وتجربة التمويل في AsiaInfo، ثم تجربتي للحصول على تمويل بقيمة 325 مليون دولار أميركي. كانت مؤسسات الاستثمار مهمة جداً بالنسبة إليّ، سواء كنتُ صاحب مشروع خاص بي أم مديراً لشركة كبيرة. هناك من قال إن مَن يُنشئ مشروعاً يحتاج إلى حلم وأمنية أرى أنهما متوافران لديّ، لكننا نحتاج إلى الأموال أكثر. لأن أي أمنية لن تتحقق بدون الدعم المالي.

انطلاقاً من هذه الأفكار وتجاربي في التمويل، عقدت العزمَ على أن أدخل قطاع الاستثمار في إقامة المشروعات.

وخلال السنوات الأخيرة راودتني تساؤلات هي: هل حصلت على الأموال بهذه الفكرة، أم حققت هذه الفكرة بعد حصولك على الأموال؟ هل حصلت على دعم سياسي أولاً، ثم حصلت على الأموال، أو أنك حصلت على الأموال ثم أصبحت البيئة السياسية أفضل؟ صعب عليّ أن أجيب عن هذه الأسئلة بوضوح، لكن تجربتي الخاصة بينت أن الأموال، وبخاصة أموال الاستثمار في حقوق الأسهم، في القطاعات التي مارستها في السنوات الخمس عشرة الماضية، لعبت دوراً حيوياً في معظم جوانب حياتي. ومن دون تلك الاستثمارات، لما كانت لي أي تجربة.

كان عملي فيما يسمى بشركة اتصالات من طراز جديد، مثيراً للاهتمام، وكان في العالم أكثر من 300 شركة من هذا الطراز، ولكن كم هي مبالغ تمويلها؟ أكثر من 700 مليار دولار أميركي معظمها غير موجود حالياً بصورة حقيقية. في الفترة المبكرة، رأيت كثيراً من مقيمي الشركات الممتازين، أفضل مني لجهة التجربة والتطلعات وفريق العمل، لكنهم لم يحققوا أمانيهم بسبب مشكلة في حلقة الأموال وفي بعض العناصر الأخرى.

علّمتنا التجارب، في عصر يشهد تغيرات سريعة للإنترنت والاتصالات والعلوم والتكنولوجيا العالية ووسائل الإعلام، في الصين التي تحقق تنمية اقتصادية بمعدلات عالية وبسرعة كبيرة، أن الاستثمار في حقوق الأسهم يلعب

دوراً ذا أهميـة بالغة. لذلك أقول دائما إن أهمية الاسـتثمار في حقوق الأسـهم في الاقتصـاد الصينـي أعظم مـن أهميته فـي الولايات المتحـدة الأميركيـة ذات البيئة الاقتصاديـة الناضجـة. ذلك لأن الصيـن تواجه تغيـر اقتصاد السـوق وتغير العلوم والتكنولوجيا معاً. ماذا تحقق هذه التغيرات؟ العناصر غير المؤكدة كثيرة والفرص الجديـدة كثيرة هـي الأخـرى. إذن بماذا تسـتطيع أن تقلـل العناصر غيـر المؤكدة وتتمسـك بالفرص المتاحة لتقيم أسلوباً تجارياً عظيماً؟ أعتقد أن ذلك يعتمد على الجمع بين المسـتثمرين البعيدي النظر ورجال الأعمال الممتازين لتحقيق معجزة يصعب تصورها على هذه الأرض. كانت تجربة «نيتكوم» وتجربة AsiaInfo نتاجين للجمع بين الأموال ومقيميهما الممتازين في الوقت والمكان المناسبين.

تحوَّلت «نيتكوم» بعد تسـجيلها في البورصة وضمّها للأعمال المتشابهة في عشر مقاطعات صينية بشمالي البلاد، تحولت إلى شركة يعمل فيها 200 ألف عامل. في تلك الفترة، كنت أركز جهدي على تسجيل الشركة في البورصة، وتحولت من مقيم للمشـروعات إلى قائد لشـركة مملوكة للدولة. لكني ما زلـت أتمنى أن أنجز أعمـالاً أكثر إبداعـاً وابتكاراً. كنت أفكر كثيـراً في ما يمكن أن أعملـه العام 2005، وكان عمري 43 سنة: وما هو مدى استفادتي من تجاربي الماضية وأفكاري؟ وبأي عمـل يمكن لي أن أمسـك بـ«اللحن الصيني الرئيسـي» في المسـتقبل؟ وأي عمل سـيجعلني أفخر بـه عندما أبلغ الــ 60 أو 70 من عمري، ولا أشـعر بالندم؟ فكرت كثيراً وقررت في النهاية أن أعمل على إقامة مؤسسة للاستثمار.

لماذا اخترت هذا العمل؟

السـبب الأول يعود إلى تغيـرات العصر. الموضـوع الرئيسـي لعصرنا اليوم هـو التغيير. عاش جيلنا في الصين عملية قطعها الغـرب في فترة تراوحت بين مائة ومائتي سنة. تحولت أنا شـخصياً من جامعي لا يجد الطعام الكافي إلى باحث في البيئة الإيكولوجية، من مقيم مشـروع خاص إلى مدير شركة مملوكة للدولة، وكل مـرة من التغيرات لها لون أسـطوري. يشـهد عصرنا تغيرات باسـتمرار، وسيشـهد المزيد منها.

السـبب الآخر يعود إلـى الاندمـاج، الاندماج الكبيـر الذي تشـهده مختلف القطاعات. لِنُلقِ نظرةً على القطاعات الأربعة التالية: الأول، هو قطاع الاتصالات. هـذا القطـاع قديم يعـود تاريخه إلـى أكثر من مائة سـنة، منـذ اختـراع جراهام بيل للاتصالات، شـهدت شركات الاتصالات تغيرات هائلة. لا أزال أذكر أن في العام

1997، كان معظم الناس يعتقدون أن وسائل الاتصالات النقالة مستحيلة، لكن أول شركة لوسائل الاتصالات النقالة في العالم أقيمت في ذلك العام.

القطاع الثاني هو قطاع وسائل الإعلام. فبعد ظهور الصحف، تحول قطاع وسائل الإعلام إلى صناعة تتقدم من عصر الإذاعة والتلفزيون إلى عصر الإنترنت الحالي. اليوم، هناك أشياء كثيرة لم نكن نعتبرها وسائل إعلام، أصبحت وسيلة إعلامية، مثل الشاشة داخل المصعد الكهربائي والهاتف النقال، حتى الإعلانات الصغيرة في دورات المياه. شهدت أساليب وسائل الإعلام تغيرات كبيرة بدأت منذ فترة قريبة، بينما يعتبر التغير الأكبر هو الميزة التفاعلية لهذه الوسائل.

القطاع الثالث هو قطاع PC (الكومبيوتر الشخصي). قبل ثلاثين سنة، لم نكن نعرف شركة اسمها «مايكروسوفت»، لكنها باتت من بين أعظم الشركات في العالم؛ قبل عشر سنوات، لم نكن نعرف شركة اسمها «غوغل»، لكنها أضحت إحدى أعظم الشركات في العالم اليوم.

القطاع الرابع هو قطاع النطاق العريض للإنترنت. أعتقد أن شأن النطاق العريض في عصرنا هذا هو شأن محرك البخار في عصره. قبل 150 سنة، فجّر اختراع محرك البخار ثورة صناعية. وبدأت أنواع مختلفة من الثورات تتوالى مع ظهور النطاق العريض، الذي يتجلّى دوره في المجالات التالية:

أولاً، يعتبر النطاق العريض أساساً لاندماج القطاعات الأربعة السابقة الذكر. كان من الصعب ربط هذه القطاعات معاً في عصر النطاق الضيق. لكن كيف يمكن لنا أن نفصل الاتصالات عن الكمبيوتر في عصر النطاق العريض؟ حالياً، هناك الكثير من أجهزة الكمبيوتر المرتبطة على الدوام بالإنترنت. ووظائف الهاتف النقال الحسابية، مثل هاتف موتورولا، تجاوزت وظائف جهاز كمبيوتر 486 الشخصي في الحساب، إذن هل نعتبره هاتفاً نقالاً أم كمبيوتراً شخصياً؟ بعد استخدام تكنولوجيا الجيل الثالث وتقنيات جديدة أخرى، بات بإمكاننا مشاهدة برامج التلفزيون وتبادل المعلومات بالهاتف النقال كل يوم. يتميز الهاتف النقال بخاصية واحدة هي أنه يمكن معرفة مستخدم الهاتف النقال وموقعه.

ثانياً، يلبّي النطاق العريض رغبة الناس في السعي وراء السرعة. أثناء عملية إقامة المشروعات في القطاعات المذكورة أعلاه، ظهرت سلسلة من الشركات العظيمة؛ فعلاوةً على AT&T ظهرت «مايكروسوفت» و«إنتل» في عصر الكمبيوتر الشخصي. لم تلحق الصين بعصور إقامة المشروعات تلك، ودخلت عصر التكنولوجيا المعلوماتية متأخرة، لكنها دخلت عصر الإنترنت في حينه، فظهرت

baidu و«علي بابا» وQQ وsnda وغيرها من الشركات بالأسلوب التجاري الصيني، وتجاوزت قيمتها في السوق 10 مليارات دولار أميركي.

سيتوسع النطاق العريض باستمرار، لأن سعي الناس وراءه غير محدود مثل سعيهم وراء السرعة. هناك دائماً من يسأل عمّا هو الاستخدام المحوري؟ أرى أن السرعة هي الاستخدام المحوري. لماذا يغير الناس أجهزة حواسيبهم دائماً؟ يريدون السرعة، لا يقتنعون بالسرعة الموجودة، الأمر الذي يجعل طلبهم للسرعة متواتراً ومُلحّاً.

تريد الصين تحقيق التنمية الاقتصادية بصورة قفزة حقيقية، وعليها أن تحقق الابتكار والاختراع الجوهريين بنفسها خلال السنوات العشرين القادمة لتحقيق نهوض الأمة الصينية، ليتجاوز تفوقها التنافسي الأسلوب التجاري التقليدي بكثير. وذلك يشبه اختراع الهولنديين السفينة السريعة واختراع البريطانيين محرك البخار، واختراع أديسون الكهرباء واختراع فورد السيارة أثناء عملية النهوض الاقتصادي الأميركي. إذن، أي قطاع سيظهر فيه أديسون الصيني وفورد الصيني؟ أعتقد أنه سيظهر في قطاع النطاق العريض، سيتحقق ذلك أثناء اندماج القطاعات الأربعة وتغيراتها.

من أجل تحقيق هذا الهدف ماذا علينا أن نفعل؟

حسب تجربتي، أعتقد أن الأهم هو جعل مقيمي المشروعات يعرفون تطور وتغير هذه القطاعات، أي المعرفة الجيدة لقطاعات الاتصالات والإنترنت والتكنولوجيا المعلوماتية.

يتعين تحقيق التواصل مع الحكومة بنشاط للحصول على دعمها. عندما كنت في AsiaInfo لم أفهم الأسلوب الحكومي، كأنني في عالَم، وبعض أصدقائي من المسؤولين الحكوميين في عالم آخر. بعد دخول «نيتكّوم»، اكتشفتُ أن الحكومة لها نظام آخر، ولكل من الحكومة والشركات الكبيرة المملوكة للدولة، أسلوب في العمل وأسلوب للتعبير ونظرية للقيم. والدائرة المكونة منها تختلف عن الدائرة المكونة من شركات الاستثمار الأجنبية والشركات الأهلية الخاصة.

إذن كيف يتحقق الاندماج؟ لقد دخلتُ في هاتين الدائرتين. يمكن لي أن أتحدث مع المستثمرين ومقيمي المشروعات من خلال تجربتي في الاستثمار وإقامة المشاريع. ويمكن لي أيضاً أن أتحدث مع مسؤولي الحكومة حول ما يدور في رأسي، وعن الأخبار في المجال السياسي وغيرها، وذلك من أجل اكتشاف

المصالح والمتطلبات، بما يحقق تواصلاً مشتركاً بيننا. بعد ذلك يمكن لي أن أتحدث مع الأجانب بالإنجليزية ولا أجد صعوبة في التواصل معهم. وأخيراً يمكن لي أن أشرب الخمر مع رجال الأعمال الشعبيين، ونلعب الورق سوية. لذلك، أعتقد أن من الأفضل أن أغتنم هذه الفرصة لربط تلك الدوائر بعضها ببعض.

ولكن، كيف يمكن ربطها؟ أفضل وسيلة في رأيي هي الاستثمار لأنه قادر على أن يوحد المصالح. إحدى أهم أمنياتي في عمل النطاق العريض هي تشكيل منصة للتبادل بين الشركات المملوكة للدولة والشركات الشعبية، وبين الصينيين والأجانب باتخاذ جميع هذه الشركات والناس مستثمرين. حسب تجربتي السابقة، يمكن تحقيق القيم بهذا التبادل.

الفصل الرابع: رائد تحقيق الحلم

أودّ أخيراً أن أتحدث حول أفكاري عن عمل الاستثمار في إقامة المشروعات. وتتلخص بثلاث نواحٍ.

الناحية الأولى، أرى أن الاستثمار في الأسهم الخاصة (Private Equity، ويمكن اختصارها بـ PE) يجب أن يكون له هدف صحيح واضح.

إذن ما هو هدف PE؟ هل هو تحقيق الربح بالأموال؟

إن تحقيق الربح بالأموال ليس أفضل العائدات للمستثمر. لأنه يصعب جمع أفضل المتخصصين لفترة طويلة بالاستثمار المالي. وقد يسألني أحدكم: بما أنك تريد تحقيق الربح المالي بالاستثمار، فلماذا تركت AsiaInfo؟ لأنني كنت وما أزال، صاحب القسم الأكبر من أسهمها، فلِمَ لا أعود إليها بدلاً من أن أواصل إقامة مشروع جديد؟

إذن ماذا نريد من هذا PE؟ نريد أن نصبح دافعاً وحافزاً وقائداً لاندماج القطاعات الأربعة السابقة الذكر. نُدخل فهمنا للاتصالات في استثمارنا في وسائل الإعلام؛ ونستثمر في شركات الاتصالات بفهمنا لوسائل الإعلام والإنترنت؛ ونستثمر في الشركات الأهلية بتجاربنا في تواصلنا مع الحكومة؛ ونستثمر في الإنترنت أو شركات التكنولوجيا المعلوماتية بتجاربنا في الاتصالات. أعتقد أننا سننجح في إقامة «نظام» من خلال إضافة قيم التجارب أثناء العمليات السابقة الذكر.

الناحية الثانية، هي العمل من أجل جعْل المعلوماتية نظاماً كبيراً في المستقبل. وإذا غيَّرنا المعلوماتية إلى صناعة كبيرة أو نظام معقد كبير، فما هو مضمونه؟ ولكي أضرب مثالاً على ذلك أقول إن المضمون مثل البترول، يحتاج إلى قناة أو أنبوب لنقله. وشركات الاتصالات أو النقل مثل قنوات نقل البترول. لكن لا يكفينا وجود قنوات النقل والبترول، لأن البترول الخام لا يستخدم مباشرة، يجب تكريره في مصفاة. إذن ما نوع هذه المصفاة؟ إنها الجيل الجديد من البرمجيات الذي يشبه قراءة الأخبار عبر صحف الهاتف النقال يومياً، حيث تُرسَل الأخبار إلى هاتفك النقال بواسطة تحرير المضمون، ثم تطبق وظيفة حساب الرسوم، مثل المصفاة.

عندما كنت في «نيتكوم»، تركت كوريا الجنوبية انطباعاً عميقاً في ذهني، لأنني رأيتها جديدة في النطاق العريض. لم تتأثر كوريا الجنوبية بالأزمة المالية الآسيوية، بل برزت صناعة المعلومات فيها، وأصبحت رائداً في العالم. تجاوزت قيمة سامسونغ في السوق قيمة سوني بما يتراوح بين 3 و4 أضعاف. وجاء كثير من الألعاب الجديدة على الإنترنت من كوريا الجنوبية أولاً. فلماذا لم تتأثر صناعتها للمعلومات، التي تعتبر محور القرن الحادي والعشرين، بالأزمة المالية الآسيوية الخطيرة؟ بل خلافاً لذلك تطوّرت وازدهرت وبرزت! أعتقد أن أحد الأسباب المهمة يعود إلى أن الشركات الكبيرة في كوريا الجنوبية هي شركات أسرية، مثل سامسونغ وLG، اللتين عملتا مع الحكومة على إعادة تنظيم سلسلة القيمة. لسامسونغ شركة اتصالات وشركة تصنع الهاتف النقال، حيث تشكل تنسيقٌ رائع بينهما أثناء عملية إعادة التنظيم؛ وكذلك LG، فهي تمتلك شركة لصنع الهاتف النقال، ولها شركة للمضامين وشركة للاستثمار أيضاً.

بعد ذلك قرأت تاريخ الصناعة الأميركية، حيث عاشت فترة تنظيم جديدة بأسلوب الاتحاد الاحتكاري (trust) لصناعتي البترول والحديد والصلب، وأرسى هذا التنظيم قاعدة الصناعة الحديثة الأميركية. وكذلك في اليابان، حيث كانت إعادة التنظيم تتخذ كبار الرأسماليين محوراً بعد إصلاح «ميجي».

إذن، ما هو تأثير هذا الدور في المعلوماتية الصينية في المستقبل؟ لم أفكر جيداً. يعود أحد أسباب ذلك إلى أن أحوال هذا القطاع في الصين معقدة إلى حدٍّ ما. في قطاع المعلومات، تحتل الشركات الاحتكارية مثل «تشاينا موبايل» و«نيتكوم»، القسم الأكبر، بينما تحتلّ الشركات الناهضة الصغيرة القسم الآخر.

فكيف يتحقق التعاون الاستراتيجي العضوي لهذا القطاع؟ قد يتحقق بأسلوب مصرفي صيني، لأن هذا العمل يحتاج إلى المخاطرة.

يحتاج تنظيم القطاعات أو الاستثمار الاستراتيجي في عصر الاندماج والتغير يحتاج إلى شركة استثمار ذات مُثلٍ ونظرة بعيدة.

عندما كنت في نيتكوم أدركت بوضوح ضرورة القيام بالاستثمار الاستراتيجي في هذا القطاع وفي سلسلة القيمة.

وعرفت بوضوح أكثر فأكثر أنه: في مقدمة التطور السريع لسوق النطاق العريض، لا يمكن لنا أن نجمع الأموال فقط، بل علينا أن نشغل الشركة تشغيلاً جيداً. لذلك كان من بين مستثمرينا شركات اتصالات مثل «نيتكوم» و«بي سي دَبليو»، وكذلك شركات وسائل إعلام مثل «دَبليو بي بي» و«إن يي دبليو أس»، وكثير من مقيمي المشروعات الممتازين، كما يوجد بعض المستثمرين الأفراد.

الناحية الثالثة هي الاهتمام باستثمار المخاطر. دور استثمار المخاطر مهم جداً في بناء التحديث الصيني في المستقبل، لأنه يتحمل مسؤولية بناء نظام رقمي. وأعتقد أن الصناعات الصينية في المستقبلِ ستجد فرصاً كثيرة في وسائل الإعلام الرقمية الجديدة، لأن في الصين استعداداً كاملاً غير مسبوق يتمثل في أكبر بنية تحتية في العالم: الاتصالات والإنترنت ومجموعة عملاء أو مستخدمين ضخمة.

من المحتمل أن تجري المعلوماتية الصينية في المستقبل على الهاتف النقال، الذي يعتبر الكمبيوتر الشخصي للصينيين، وربما لا نحتاج إلى مايكروسوفت وغيرها من شركات البرمجيات لتحقيق تخطيط موارد الشركات وأنواع مختلفة من مراسلات الأفراد، ومن المحتمل أن تكون الرسائل القصيرة أفضل وسيطة لحل مشكلة الصينيين.

بعد مغادرتي «نيتكوم»، بدأت إعادة شراء أسهم AsiaInfo متمنياً أن تجدد AsiaInfo إحساسَها بسموّ الرسالة واستراتيجيتَها لتصبح شركة برمجيات على الهاتف النقال وتقدم النظام الصيني لتخطيط موارد الشركات في المستقبل، في سبيل حل مشكلة البضائع المكدسة في المستودعات وتعزيز الإدارة وغيرهما من المشكلات بمجرد رسائل قصيرة على الهاتف النقال، وليس ببرمجية SAP (نظام التطبيقات والمنتجات) المعقدة.

في الماضي كانت سوقنا كبيرة، لكننا لم نكن على استعداد تام في مجال المتخصصين. في السنوات العشر أو العشرين القادمة، ستظهر فرصة ابتكار مهمة.

سيرفع هذا الابتكار فعالية الإنتاج في كل قطاع الاتصالات بصورة ثورية. علينا أن نؤسس أعظم شركات في العالم يمتلكها الصينيون أثناء هذه العملية. هدفنا أن نجد ونكتشف ونطور هذه الشركات ورجال الأعمال بواسطة الاستثمار في الأسهم الخاصة.

وأمامنا اليوم هدفٌ مهم يتجسد في حاجتنا إلى متخصصين ينضمون إلى أعمالنا. بدأت أعمال مؤسستنا قبل سنة ونصف، واستثمرنا في 13 شركة، ونتمنى أن نجمع المتخصصين الممتازين في هذا القطاع لنكتشف وننجز رسالتنا.

لا أدعو إلى النزعة القومية في اختيار شركات استثمار أجنبية أو شركات صينية محلية، فقد عشت خارج الصين فترة، وعرفت أن الغربيين لديهم أشياء ممتازة كثيرة. أريد أن أعمل أشياء بسيطة ومعيارية، ومن المحتمل أن يكون التعاون مع الشركات الغربية سهل نسبياً. لكن، إذا أردنا أن ننجز أعمالاً كبيرة ومعقدة، علينا أن نختار شركات الصينيين، لأن رسالتنا هي أن نؤسس «سيتي بنك» المستقبلي و«مورغان ستانلي» الصينية، علينا أن ننجز ما أنجزه الغرب قبل قرن من الزمان.

تحليل نموذج

اتفاق تحديد قيمة الشركة أثناء تمويلها

في أكتوبر/ تشرين الأول 1997، أنجزنا الدورة الأولى لتمويل AsiaInfo بوصفها شركة علوم وتكنولوجيا عالية، وكان مقدارها 18 مليون يوان (نحو 2.25 مليون دولار أميركي). عايشنا الكثير من الأمور في تلك العملية.

الأمر الأول كان في كيفية تحديد قيمة الشركة. على الرغم من أن كل مؤسسيها حاصلون على الدكتوراه، فإننا لم نفهم هذا العمل. والحق، أن هذا العمل كان يحتاج إلى مستوى ثانوي فقط، أي أسلوب خصم التدفق النقدي (Discounting cash flow). تحدثنا مع الشخص المعني وسألناه كم قيمة AsiaInfo في تلك الفترة. قال إن دخل AsiaInfo في تلك السنة 40 مليون دولار أميركي، وأرباحها قليلة، نحو مليوني دولار أميركي. إذن، فقيمتها هي 40 مليون دولار أميركي.

ثم قالت شركة استثمار جديدة إن هذا التقييم غير صحيح، لأن استثمار

المخاطر يعتمـد على النموذج المالي للسـنوات الثـلاث القادمة علـى أن يتمّ بعد ذلك خصم التدفق النقدي. قلت للشـخص المعني أن حسابه غير صحيح، ويجب أن تكون قيمة شـركتنا 80 مليون دولار أميركـي. فأجابني: «بصورة عامة، يجب أن تحسب قيمة شركة وفقاً لقيمة السـوق المعنية ونصيبها في السوق وسعر كل منتج لها ودخلها. وعندما يتغير النصيب في السوق تتغير القيمة بالتأكيد».

بعد التشاور مع عدة جهات وقعنا على اتفاق تحديد قيمة الشركة مع الشخص المعني. ما معنى ذلـك الاتفاق؟ معناه: إذا بلغ دخل وربح AsiaInfo مسـتوى معيناً العام 2000، عليها أن تقدم نسبة من أسهمها لشركة هذا الشخص المعني.

كنت مع زميل لي في فندق بهونغ كونغ في المساء الذي سبق توقيع الاتفاق، ولم نستطع النوم أبداً، كأننا سنبيع شركتنا بعد أيام، فهل نوقع الاتفاق أم لا؟ حسب الاتفـاق، يجب أن يكون الربح الصافي لشـركتنا أكثر مـن 30 مليون دولار أميركي العـام 2000، فهل من الممكـن أن نحقق هذا الربـح؟ في ذلك اليـوم قرأنا جداول بنك بيانات أميركي كبير، وجدنا أن دخله يساوي تقريباً هذا المبلغ. فاتصلنا ببعض أصدقائنا، وأكدوا لنا أننا بدأنا عملنا مـن بضعة آلاف دولار أميركي، إلى أن حققنا ذلك اليوم عشـرات الملايين من الدولارات، لذلك لا توجد مشكلة كبيرة لتحقيق مثل هذا الربح في العام 2000.

هكذا وقعت في اليوم التالي الاتفاق. وطلب الطرف الآخر منا إقامة مجلس إدارة وتنفيذ نظام الشـخص الاعتباري.. فهمنا قبيل تسـجيل AsiaInfo في البورصة أن هذا الاتفاق كان غير متكافئ، لأنه من شـبه المؤكد أننـا لن نحقق ذلك المقدار مـن الربح، وربما لا يمكـن لمعظم شـركات البرمجيات أن تحقق هـذا المبلغ من الأربـاح حتى أيامنا الحاليـة. وإذا لم نحقق هذا الربح، فسـتنخفض حقوق أسـهم مؤسسي شركتنا على نحو خطير، وبذلك تصبح هذه العملية عملية استثمار.

لذلـك انخفضت حقوقي وحقوق بعض زملائي للأسـهم كثيراً قبل تسـجيل AsiaInfo في البورصة بسبب هذا الاتفاق.

لكنني فكرت من ناحية أخرى: ماذا يحدث لو لم نوقع ذلك الاتفاق في ذلك الوقت؟ لقد اندلعت الأزمة المالية الآسيوية بعد شهرين من توقيع الاتفاق، فأصبح التمويل مستحيلا. وإذا لم نحصل على 18 مليون دولار أميركي من توقيع الاتفاق، فمن المحتمـل أن تنتهي AsiaInfo، أو تتأخر كثيراً فـي تطورها على الأقل، لأننا لم نجد قناة للقروض.

كانت AsiaInfo بوصفها شركة تكامل نظامي تحمل أحلاماً كثيرة للإنترنت الصينية، وإذا لم نحصل على ذلك المبلغ، ولم نقم الأنظمة الكثيرة التي أجبرت شركة الشخص المعني على إقامتها، لصعب علينا أن نتصور كيفية إقامة نظام ميزانية أساسي ونظام الشخص الاعتباري.

لكن دور هؤلاء المستثمرين لم يكن كبيراً في الفترات اللاحقة. كانت AsiaInfo في قطاع الإنترنت أصلا، لكن فاتتها أعمال محرك البحث والتجارة الإلكترونية.. لماذا؟ يرى كثير من الناس أن السبب يعود إلى المستثمرين الذين سيطروا عليها، حيث أرادوا زيادة الربح يومياً، فزيادة الربح ضرورة للشركات المسجلة في البورصة بما فيها AsiaInfo.

التفاعل بين المعلم والطلاب

سؤال: أود أن أطرح سؤالي مفترضاً أن لديّ فكرة مبتكرة رائعة، لكني لا أملك المال ولا التكنولوجيا، فهل تقدمون لي المال اللازم لبدء تحقيق هذه الفكرة؟ وكيف تقيّمون الأفكار لإقامة المشروعات؟

إجابة: بصورة عامة، تنقسم الاستثمارات إلى الاستثمار في المرحلة الأولى والاستثمار في المرحلة المتوسطة والاستثمار في المرحلة المتأخرة. إن ما تحدثتَ عنه هو الاستثمار في المرحلة الأولى. يركز استثمار مؤسستنا في المرحلتين المتوسطة والمتأخرة، أي مساعدة الشركات، التي تحقق الدخل والأرباح، على التوسع في السوق. هناك أربع مؤسسات تشتهر باستثماراتها في المرحلة الأولى، وتستثمر أحياناً في بعض الشركات التي لا تمتلك شيئاً إلا الأفكار المبتكرة.

سؤال: أريد أن أعرف لماذا لم تلجأ لقروض مصرفية عندما كنت تبحث عن استثمار المخاطر في AsiaInfo؟

إجابة: لأن البنوك كانت لا تقدم القروض لنا في ذلك الوقت. فعلى سبيل المثال، كان عندنا بعض الأموال بالعملة الصعبة، فكرنا في أن نقدم هذه الأموال لبنك الصين رهناً ليقدم لنا القروض، لكنه رفض، وسبب ذلك يعود إلى أننا شركة أهلية وإلى أن البنوك لم تكن لديها فكرة واضحة عن ماهية شركات الإنترنت! وكل البنوك طلبت منا ضمانات. وسألناهم: ماذا نرهن وبمَ نضمن لهم؟ فأجابوا: بملكية برمجياتنا. وحصلنا على بعض القروض المصرفية بعد أن سُجلت شركتنا في البورصة وقدمنا بعض الأموال كضمان، لذلك فهي لم تكن قروضاً حقيقية.

لذلك أقول إن البنوك لا تلعب دوراً مهماً، فهي تطلب منك دائماً رهناً بالأصول الثابتة، مثل قطعة من الأرض أو أشياء أخرى. في الولايات المتحدة الأميركية، يوجد بنك وادي السليكون، لكن قروضه عرضة للمخاطر، لأنه مرتبط باستثمار المخاطر.

سؤال: في قطاع الاتصالات عدد هائل من شركات صغيرة تعمل برمجيات الهاتف النقال. هل عندكم بعض الاقتراحات الموجهة لكي نقيم هذه الشركات؟ ما هي المسائل المهمة التي علينا أن نوليها اهتماماً في إقامة المشروعات، إذا حقق النطاق العريض مزيداً من التوسع؟

إجابة: يصعب عليّ أن أتحدث عن مسائل مهمة. لكني أريد أن أقوم بتشبيه هنا: لنفترض أن «تشاينا موبايل» أو «نيتكوم» آلة حاسبة ضخمة. ولتشاينا موبايل 300 مليون محطة طرفية للهاتف النقال، ولنيتكوم 20 مليون محطة طرفية للنطاق العريض. على هذه الآلة الحاسبة الضخمة، يمثل حساب الرسومات وإدارة الشبكة نظام تشغيل لها، مثل DOS وWindows على الكمبيوتر. ما هي الاستخدامات المحورية للكمبيوتر الشخصي؟ الكتابة والحساب والعرض. وعلى منصة هذه الآلة الحاسبة الضخمة، أيُّ استخدام يمكن له أن يحل مشكلات حياتنا اليومية؟ وبمزيد من التفاصيل، أقول إن الرسائل القصيرة أصبحت استخداماً محورياً للهاتف النقال حالياً، ومعظم الناس مرتبطون بها. من المحتمل جدا أن تصبح الموسيقى على الهاتف النقال مهمة في الخطة التالية. أعتقد أن الجمع بين الاستخدامات المكتبية والهاتف النقال سيصبح مهماً جداً في المستقبل.

سؤال: ظهرت شركات كثيرة للإنترنت بعد انفجار فقاعة الإنترنت سنة 2000. بعد الترسيب، لم يبق سوى المواقع الكبيرة مثل sina وsohu وNetease. إذن، هل يمكن لنا أن نتصور ظهور موقع رئيسي جديد كل الجدة كمعجزة صينية في حالة توازن المواقع على الإنترنت حالياً؟

إجابة: عندما نستعرض تاريخ الإنترنت، نجد أن مؤسسَيْ «غوغل» كانا قبل خمس سنوات يترددان: هل يبيعان موقعهما أم لا؟ وقبل ثلاث سنوات، لم تكن MySpace إلا مفهوماً، لكنها تنتشر حالياً، حتى أنها تنافس «غوغل». في رأيي أن عملية تطور الإنترنت مثل الماراثون، لكنها لم تقطع شوطاً كبيراً.

أعتقد أن اختراع الأسلوب التجاري المهم سيظهر في استخدام الهاتف النقال، أي عصر الإنترنت بالهاتف النقال. سبب ذلك يعود إلى عوامل عدة، منها أن عدد مستخدمي الإنترنت والهاتف النقال كبير؛ ومنها أن الهاتف النقال

ليس خاضعاً لسيطرة نظام تشغيل موحد مثل Windows؛ ومنها أيضاً أن الأسلوب التجاري للهاتف النقال أفضل من الكمبيوتر الشخصي. عند استخدام الكمبيوتر الشخصي لا يمكن لك أن تعرف موقع مستخدمه في حينه، لكن يمكن معرفة موقعه عندما يستخدم الهاتف النقال. لذلك، أشعر بأن التغيرات في الهاتف النقال ستكون كبيرة جداً. نحن نولي اهتماماً كبيراً لبرامج استخدام الهاتف النقال. استثمرنا في أربع شركات، ومثلما قلت، علينا أن نجد شيئاً مبتكراً فعلاً، أي تكنولوجيا تحقق ثورة في هذا المجال.

سؤال: عندي سؤالان. الأول: إن عمر استثمار المخاطر بالصين بات بضع عشرة سنة، لكن تطوره بطيء، ما سبب ذلك؟ والسؤال الثاني: في وادي السليكون الأميركي، كثير من استثمارات المخاطر، وتقدم الحكومة الأميركية بعض السياسات التفضيلية لها. هل للحكومة الصينية سياسات تفضيلية مماثلة؟

إجابة: على الرغم من أن استثمارات المخاطر في الصين كثيرة فإن ثمة فرقاً كبيراً بين حجم استثمار المخاطر الحالي وسعة السوق الصينية. تُبيِّن البيانات المفصلة المعنية أن حجم استثمار المخاطر في الصين قليل جداً بالمقارنة مع توزيع المنتجات المصرفية.

الأمر ذو علاقة بعنصرين. العنصر الأول هو المستثمر، فابتداء من التعديل المالي في نهاية تسعينيات القرن العشرين، لم يعد بإمكان البنوك وشركات التأمينات وصندوق التقاعد القيام باستثمار المخاطر. اليوم، تشهد البيئة القانونية تغيراً سريعاً، أشترك حالياً في أعمال «الفرقة القيادية لتجربة مؤسسات الأسهم الخاصة الصينية». الوجهة المستقبلية الأساسية ستكون السماح للبنوك وشركات التأمينات وصندوق التأمينات الاجتماعية والشركات الكبيرة للاستثمار في صناديق الأسهم الخاصة واستثمار المخاطر. أعتقد أنه بعد إصدار مجلس الدولة هذه السياسة، ستتحسن بيئة استثمار المخاطر، وسيتدفق بسرعة جيل جديد من المستثمرين الصينيين المحليين في هذا المجال.

العنصر الثاني هو «قانون الشركاء» ذو العلاقة الكبيرة بالضرائب. فقد تم إصدار هذا القانون، لكن تفاصيله ما زالت قيد الإعداد. واليوم، تشجع مدينتا تيانجين وشنتشن تنفيذه بنشاط. أهم إسهام لهذا القانون يتجلى في تسوية مشكلة الضريبة المزدوجة.

سؤال: قلت إن سامسونغ لديها سلسلة صناعية متكاملة من شركة تشغل الاتصالات إلى شركة تصنع الهاتف النقال فإلى شركة تقدم المضامين. لكن هذه

السلسلة ليست كاملة في الصين، تعمل شركات الصنع في مجال الأجهزة الطرفية، وتعمل شركات الاتصالات في مجال القنوات، بينما تكون المضامين تحت إدارة هيئات الدولة للإذاعة والتلفزيون. كيف تندمج هذه القطاعات في الخطوة المقبلة؟

إجابة: أتمنى حل هذه المشكلة من خلال تنظيم الاستثمارات. مثلاً، استثمرنا في التلفزيون الكابلي في مدينتي هانغتشو ونينغبوه، الأمر الذي يشبه شركة مشغلة للاتصالات. من جهة أخرى، استثمرنا في شركات المضامين، مثل القناة السياحية، كما استثمرنا في شركات البرمجيات الكثيرة. ونحن نقوم بهذه الأعمال معاً من خلال تنظيم أموالنا، وهذا الأسلوب واقعي نسبياً.

حسب فهمي أن مفهوم ترست (trust) في الفترة المبكرة كان يتحقق أيضاً بواسطة الحيازة المتداخلة للأسهم. ولكن أسرة محتكرة كبيرة ومعقدة مثل حكومة، كيف تحقق الاحتكار؟ بالمصلحة المشتركة وإقامة التواصل من حيث الشعور والمُثُل، سواء مُثل دولة أم مثل مجموعة صغيرة. شركة «سامسونغ» لطيفة، فهي تقول في تقريرها السنوي: «قدمت شركتنا، شركة «سامسونغ» إسهاماً نسبته ..% من إجمالي الناتج الصناعي لكوريا الجنوبية». أرى أن رسالتها هذه، تربط الجميع معاً.



الصين.. فردوس جديد لإنشاء المشروعات بعد الركود الاقتصادي الكبير

شيونغ شياو قه

نائب الرئيس التنفيذي العالمي لـ«آي دي جي» GDI ورئيس منطقتها بآسيا

إذا نظرنا إلى الأسلوب التجاري والأموال، رأينا أن الأموال هي الأهم في المرحلة الحالية. لماذا؟ علينا أن نتجاوز الأزمة، ثم نبحث عن أسلوب يبقينا أحياء. فالشركات التي لا تمتلك الأموال ستفشل مهما كان أسلوبها التجاري أو إدارتها.

في الفترة الأخيرة، تلقيت الكثير من المكالمات الهاتفية من داخل الصين وخارجها، والسبب هو سوء أحوال السوق الأميركية، وبالتالي اهتمام الناس باستثماراتنا. في هذه السنة، حضر اجتماعنا السنوي عدد كبير من المعنيين، على أمل معرفة موقفنا كمستثمرين في السوق في ظل الأزمة المالية. حتى أن البعض سألنا عمّا إذا كانت لدينا نيّة لبيع شركتنا، لأن اثنتين فقط من بين شركات الاستثمار الخمس الكبرى في «وول ستريت»، واصلتا العمل.

قلت لهم إن مؤسسات استثمار المخاطر بالصين تختلف عن مثيلاتها في الدول الأخرى، ولم تتح لها فرص كثيرة كما هو الحال اليوم، وبخاصة في الصين.

ولكن، على أي أساس يستند هذا القول؟ يستند على كون الصين مازالت تتمتع بعدد هائل من الفرص في ظل الأزمة المالية.

الفصل الأول: الابتكار.. محور إستراتيجية الاستثمار في إنشاء المشروعات

لقد عايشت الصين فترة الأزمة المالية الآسيوية واجتازتها بسلامة، ويمكن القول إنها اكتسبت خبرة واشتد عودها أكثر في مختلف المجالات، ولاسيّما المالية والاقتصادية، ومنها شركاتنا.

في عصر الأزمة المالية ثمّة الركود والفرص معاً. لنأخذ شركتنا مثالاً على ذلك، ابتداءً من العام 1993، أقامت شركتنا IDG أول صندوق بقيمة 75 مليون دولار أميركي. وعندما بدأت الأزمة المالية الآسيوية العام 1997، أقيم الصندوق الثاني لـ IDG وتطور إلى 100 مليون دولار أميركي، واعتبر صندوقاً كبيراً في حينه. في ذلك العام أيضاً، طبقنا نظام الشركاء. الشركات التي نجحنا في الاستثمار فيها العام 1998 مثل Tencent وsohu وctrip وBaidu، أي استثمرنا فيها بعد عام واحد من بداية الأزمة المالية الآسيوية.

الأزمة المالية الحالية تختلف عن تلك التي حدثت في آسيا، وكانت السوق المالية الأميركية والأوروبية جيدة حينذاك، ولم تتأثر بها. كانت آلية الانسحاب موجودة. أما الآن فلا أحد يعرف مستقبل السوق المالية، ويتنبأ علماء الاقتصاد بالمستقبل، ويتساءل كثير من الناس عمّا إذا كانت الأوراق المالية ستهوي إلى القاع.

ما الذي نصدقه الآن؟ يتعين أن نستفيد من تجارب ودروس الماضي. فهناك، على سبيل المثال، اختلافات كثيرة بين المرشَحَين لمنصب الرئيس الأميركي في هذه المرة، لكن بينهما قاسم مشترك وهو أن كليهما قال إنه سيطلب من راين بافيت أن يعمل مستشاراً مالياً له إذا فاز في الانتخابات، وهذا على أساس ثقتهما به. ما سبب هذه الثقة؟ هو أن بافيت له تجارب عملية.

ما هي المجالات التي علينا أن نهتم بها في استثمار المخاطر حسب تجارب ودروس الماضي؟ ثمة نقطة مهمة وهي أن القيام باستثمار المخاطر في الصين لا يمكن له الاعتماد على السوق ولا الأوراق المالية.

أسلوب شركتنا يختلف عن أسلوب شركات الآخرين، حيث استثمرنا في الشركات الصينية التي سجلت في البورصة خارج الصين. في السنة الماضية، تم تسجيل العديد من الشركات الصينية، مثل «علي بابا» وgiant، في مؤشري «ناسداك» و«هونغ كونغ».

في السنة الماضية، لم يحقق استثمار المخاطر أرباحاً كبيرة. وإذا نظرنا هذه السنة إلى الشركات التي سجلت في البورصة في السنة الماضية، مثل «علي بابا»، لوجدنا أنه ليست هناك أية شركة ترى أن صندوق الأسهم الخاصة الذي استثمرتْ فيه في دورتين قبل تسجيلها في البورصة يتمتع بأية ميزة جيدة، وذلك لأن كلا من استثمار المخاطر والاستثمار في حقوق الأسهم الخاصة، يتطلب وجود فترة تثبيت بعد التسجيل في البورصة، ولا يمكن بيعه الأسهم بسرعة.

لذلك، عندما نتحدث عن الفرص في ظل الأزمة المالية، علينا ألا ننظر إلى المدى القصير، وعندما تكون السوق غير جيدة، والأوراق المالية غير جيدة، فلا نستثمر فيها. بل علينا أن نتحلى بنظرة إلى المدى البعيد. عند اتخاذ قرار للاستثمار، لا نفكر فقط في تحقيق الربح، بل علينا أن نرى كيف تواصل هذه الشركة تطورها بعد أن نستثمر فيها، وهل يمكن لها أن تواصل تحقيق فرص جديدة. وعلينا أن نحلل أيضاً ما إذا كان بإمكان هذه الشركة أن تواصل نموها أم لا، سواء انسحب استثمار المخاطر منها أم ظلّ، أم انسحبت أجهزة استثمار المخاطر كلها، فتلك مسألة مهمة جداً.

سأتحدث عن ثلاث شركات معروفة للجميع أقيمت مبكراً في الصين وهي sohu وsina وNetease. وقد سُجِّلت كلُّها في البورصة سنة 2000 عندما تجاوز مؤشر ناسداك 5200 نقطة، وكان سعر افتتاح كل منها نحو 15 دولاراً أميركياً. لكن لم يكن أي منها يعرف كيفية تحقيق الأرباح، وكان أصحابها في حديثهم مع المستثمرين يهتمون كلياً بنسبة تصفح صفحاتها على شبكة الإنترنت فقط (ويبدو هذا الأمر مضحكاً الآن) كان عدد مستخدمي الإنترنت في الصين يتجاوز 10 ملايين فقط. لكن في العام 2003، بدأت هذه الشركات الثلاث تحقيق الأرباح، والأهم هو أنها عرفت كيف تحقق الربح. بسبب ظهور فقاعة الإنترنت في النصف الثاني من العام 2000 وأحداث 11 سبتمبر العام 2001، انخفضت أسواق الأوراق المالية إلى نحو 1200 نقطة، وقيمة السهم في كل منها نحو دولار واحد، لكنها ظلت تحقق أرباحاً حتى في ذلك الوضع السيئ، لأنها عرفت كيف تعمل لتحقيق الربح. ولم يكن أحد يتحدث عن نسبة تصفح شبكته، وتجاوز عدد مستخدمي الإنترنت 40 مليوناً في الصين.

ماذا يعني ذلك؟ يعني عدم وجود علاقة مباشرة بين سوق رأس المال وأسلوب الشركة لتحقيق الربح، ولاسيّما في الصناعات الناهضة. لذلك، أرى أنه من الضروري أن تتعلم الشركات التي نستثمر فيها هذه النقطة. بينما علينا أن

نظر بهدوء إلى مسألة هل هذه الشركة تحقق الربح أم لا، هل لها أسلوب تجاري ممتاز؟ إن أفضل فرصة للاستثمار ليس في ضخّه بوقت مبكر جداً، بل ربما في وقت لاحق، كما حدث في سنة 2003 حيث انخفضت قيمة السهم إلى دولار أميركي واحد، لكن الشركة كانت تعرف كيف تحقق الربح. ربما كان ذلك الوقت أفضل فرصة لشراء الأوراق المالية.

الفصل الثاني: المسؤولية.. الاهتمام باستثمار المخاطر في إنشاء المشروعات في الصين

يتطور استثمار المخاطر في الصين حالياً، لكن لم يمض وقت طويل على تطوره، وعدد الشركات التي تستخدم استثمار المخاطر فعلاً، لا يزال محدوداً. لذلك من مسؤوليتنا جميعاً أن نهتم بتطور هذا الاستثمار. إن مسألة الحصول على دعم استثمار المخاطر لإنشاء المشروعات مسألة مهمّة، لأن دعمه ليس للمشروع وحده بل للإنسان أيضاً. لذلك علينا أن نربي أنفسنا لنكون رجال أعمال قادرين على إنشاء المشروعات أولاً، ثم يمكننا الحصول على دعم استثمار المخاطر في إنشاء المشروعات بحسب أخلاقك وروحك الجادة في إقامة المشروعات واستعدادك للمغامرة وإحساسك تجاه الأعمال، وأخيراً بحسب فريق عملك.

الواقع أن كثيراً من رجال الأعمال بدأوا مشروعاتهم بصعوبة، مثل «يانغ تشي يوان»، مؤسس «ياهو». كيف حصل على دعم استثمار المخاطر لإقامة المشروعات؟ بفضل إعجاب مؤسسة استثمار المخاطر به وبفريق عمله. هناك أيضاً أمثلة ناجحة كثيرة. لذلك من الضروري توافر الحماسة لإنشاء المشروع، بشرط أن نكون أنفسنا رجال أعمال قادرين على إقامة المشروعات بخطى ثابتة حتى يمكن لنا أن نحقق المزيد من التطور لمشروعاتنا.

إلى جانب ذلك، علينا أن نربي مستثمري مخاطر محليين ونهتم بهم، لأن الصين تفتقر إليهم. لماذا نسمي هذا النوع من الاستثمار باستثمار المخاطر؟ لأن الأخطار كثيرة فيه، ونسبة نجاحه مجرد 20 %، ولأن الأرباح التي تحققها هذه الـ 20 % تغطي خسارته الأخرى كلياً، حتى لو حصل على 1000 % من الأرباح، هذا هو مستثمر المخاطر، لذلك من المهم أن نعد وندرّب هذا النوع من المستثمرين لإقامة المشروعات.

إذا أردتَ أن تصبح رجل أعمال، فعليك أن تحاول جذب استثمار من

الآخرين؛ وإذا استثمرت في مشروعات الآخرين، فعليك أن تكون مستثمراً يستطيع مواجهة الأخطار وتحملِ صدماتها، بشرط أن تعرف ما هو استثمار المخاطر في إقامة المشروعات. حالياً، لاستثمار المخاطر في الصين ست خصائص:

أولاً، سَجلَ إجمالي أموال استثمار المخاطر وإجمالي حجم استثمار المخاطر رقماً قياسياً جديداً. إلى نهاية العام 2006، تجاوز إجمالي أموال استثمار المخاطر في الصين 38.35 مليار يوان بالعملة الصينية (نحو 8.58 مليار دولار أميركي)، بزيادة 25.69 % عن نهاية العام 2005. في العام 2006 بلغ إجمالي أموال استثمار المخاطر الجديد في الصين 24.085 مليار يوان (نحو 3.541 مليار دولار أميريكي)، بزيادة 23 % عن العام 2005. في العام 2006 بلغ إجمالي حجم استثمار المخاطر 14.364 مليار يوان (نحو 2.11 مليار دولار أميركي)، بزيادة 22.17% عن العام 2005. إذن ما كان حجم استثمار المخاطر في إقامة المشروعات في الصين في العامين 2003 و2004؟ كان 3.7 مليار يوان (نحو 462 مليون دولار أميركي) في كل منهما. لذلك نقول إن استثمار المخاطر ازداد بسرعة وبخاصة في السنتين الأخيرتين.

ثانياً، احتل استثمار المخاطر الأجنبي والاستثمار العادي الأجنبي نصف سوق الاستثمار الصيني، ولم يتغير اتجاه تهميش استثمار المخاطر المحلي. حيث ازدادت نسبة الاستثمار الأجنبي من 5 % في العام 2003 إلى 33.9 % في العام 2005. ثم بلغت 43.7 % في العام 2006، وهي أقل من 50 %. وبلغت قيمة الاستثمارات التي تسيطر عليها أجهزة الاستثمار الأجنبي 10.93 مليار يوان (نحو 1.6 مليار دولار أميركي)، احتلت 76.1 % من إجمالي قيمة الاستثمار، أي أكثر من نصف إجمالي قيمة الاستثمار.

ثالثاً، انتقل استثمار المخاطر من قطاع تكنولوجيا المعلومات إلى الصناعات التقليدية. ويمكن القول إن الصناعات التقليدية قد أصبحت الطفل المدلل لاستثمار المخاطر.

رابعاً، أهداف استثمار المخاطر تتركز نسبياً في مدن بكين وشانغهاي وشنتشن. في العام 2006، احتل استثمار المخاطر في مشروعات في بكين 34.76 % من إجماليه في الصين كلها، وفي مشروعات بشانغهاي 24.8 %.

خامساً، مستوى التمويل في المشروعات المبتدئة، أي في فترة «البذور الأولى» للمشروع لا يزال غير كاف. إذ يفضل استثمار المخاطر الصيني مشروعات

في فترة النمو أو في فترة التوسع أساساً، بينما يكون عدد المشروعات المستثمرة في فترة «البذور الأولى» قليل.

سادساً، تظهر أهمية استثمار المخاطر في سوق رأس المال دائما. في العام 2006، انسحبت 62.07 % من المشروعات من حقوق الأسهم أو تنازلت عن حقوق الأسهم، وسجل بعضها في البورصة. لذلك يمكن لنا القول إن اتجاه تطور استثمار المخاطر جيد، لكن هناك بعض المشاكل.

لهذا، نقول إنه من واجبنا جميعاً أن نطور استثمار المخاطر الصيني في إقامة المشروعات بصورة جيدة وسريعة، لأن الكثير من الشركات الصينية تحتاج إليه.

الفصل الثالث: الصين.. فردوس جديد لاستثمار المخاطر في إقامة المشروعات

ما هي فرصنا في ظل الركود الناجم عن الأزمة المالية الحالية؟

الفرصة الأولى هي الأسلوب التجاري. حالياً، يحظى الحديث عن الابتكار العلمي والتكنولوجي بأهمية خاصة، لأن العلوم والتكنولوجيا مهمة. وإذا تحدثنا عن شركة، فالأهم ليس امتلاك التكنولوجيا، بل ابتكار الأسلوب التجاري. فهل لأي شركة صينية، من بين أكثر من عشرين شركة علمية وتكنولوجية سُجلت في «ناسداك»، تكنولوجيا خاصة لا يعرفها الآخرون؟ الجواب هو لا. جميعها تتميز بابتكار الأسلوب التجاري، ويتخذ كل منها تكنولوجيا تساعدها على رفع إنتاجيتها وقدرتها على المنافسة، وهي تكنولوجيا الإنترنت أساساً. حتى تلك القطاعات التقليدية جداً، مثل قطاع الخدمات، تستخدم تكنولوجيات حديثة ومعلوماتية.

سألني كثير من الناس ما هو أهم شيء في ابتكار الأسلوب التجاري في ظل الأزمة المالية؟ القناة أم التكنولوجيا أم المضمون؟

بصراحة، أننا في الوقت الحالي، وفي الصين بخاصة، لا مبرر للشك في القنوات، فالصين تحتل المركز الأول عالمياً في مجالات كثيرة للقنوات، فعدد مستخدمي الهاتف النقال يفوق 500 مليون، أي ضعفَ عدد سكان الولايات المتحدة الأميركية. كذلك بلغ عدد مستخدمي الإنترنت في الصين 300 مليون، من المحتمل أن يبلغ هذا العدد 600 مليون بعد خمس سنوات، ناهيك عن التلفزيون.

من المؤكد أن يكون المضمون عن الصين أهم شيء في المستقبل. فإذا

انتقلنا إلى السينما نجد أن فيلم «تيتانيك» كان أكثر الأفلام الأميركية تحقيقاً للربح في تاريخ السينما الأميركية. هل تعرفون أن هذا الفيلم صُوّر أربع مرات في التاريخ، وفي كل مرة تتكرر القصة نفسها؟ لماذا التكرار؟ لأن المضامين التي يمكن أن يجدها الناس من حيث الموضوع في الثقافة الأميركية وغيرها من الثقافات الغربية قليلة، ولا تزال أفلامهم تتحدث عن مواضيع عن مثل حصان طروادة... بينما توجد كثير من أمثال هذه الموضوعات والمضامين في الصين، والمشكلة عندنا الآن هي أننا لم نحولها إلى نوع من الأرباح بالأسلوب التجاري.

حضرت منتدى في شانغهاي قبل عدة أيام، وظهر خبر يقول إن مدينة شانغهاي مستعدة للاستثمار في إدخال «ديزني لاند» فيها بـ50 مليار يوان (نحو 7.35 مليار دولار أميركي). بعد عدة أيام من ذلك أعلنت شركة «ديزني» أن الخبر كاذب. فقلت في المنتدى إن ديزني لم يكن سوى شخص يجيد رسم الصور المتحركة في سنوات عمره، وتلك هي فكرته الإبداعية. في السنوات العشرين الماضية، لم تقدم ديزني لاند أي فكرة جديدة، لكن أسلوبها التجاري ممتاز، مما جعلها ناجحة، وقيمتها في السوق عالية.

أين التفوق في الصين؟ حالياً، تتفوّق الصين تفوُّقاً غير مسبوق لأنها تمتلك احتياطياً مالياً ضخماً، حيث بلغ احتياطي العملة الصعبة للدولة تريليوني دولار أميركي، بينما بلغ احتياطي العملة الصعبة عند أبناء الشعب الصيني 500 مليار دولار أميركي. لذلك، من الأفضل أن يكون ابتكارها في الأزمة المالية ابتكاراً في الناحية المالية.

إذن، كيف نجمع في أيدينا الأسلوب التجاري والأموال معاً؟ ليست لدينا تجربة في هذا المجال. فلنتحدث عن «ديزني لاند». إذا رغبَتْ جهة ما في إدخالها بـ7.35 مليارات دولار أميركي في الصين، فإن الطريقة الأكثر يُسراً هي شراء أسهم «ديزني» بهذا المبلغ، بذلك تصبح أول حامل لأسهم «ديزني»، وتتولى منصب رئيس مجلس إدارتها، ثم يبني رئيسها التنفيذي فرعاً لـ«ديزني لاند» في شانغهاي أو في أي مكان آخر.

إذا نظرنا إلى الأسلوب التجاري والأموال، نجد أن الأموال هي الأهم في المرحلة الحالية. لماذا؟ علينا أن نتجاوز الأزمة، ثم نبحث عن أسلوب يُبقينا أحياء. فالشركات التي لا تمتلك الأموال ستفشل أياً كان أسلوبها التجاري أو إدارتها. نقول دائماً إن الصين لها مستقبل واعد للتنمية والتطور، ويمكن لنا أن ننجز أعمالاً كثيرة. ويمكن لنا أن نحسن أعمالنا في السوق بالقنوات والمضامين

الصينية، ولا يعني ذلك بالضرورة أن نتجه إلى خارج الصين. لماذا هذا الكلام؟ لأن شركات الإنترنت تعمل بصورة جيدة في الصين حالياً وتحقق عائدات ممتازة، وعائداتها هي الأفضل في الصين من بين المؤسسات المالية الجديدة في كل العالم بعد العام 1999. لذلك تأتينا الأموال، ويأتي إلينا مدراء الأموال طالبين منا أن نقبل استثمار المخاطر.

المسألة الآن هي أن الأموال كثيرة لدينا، فكيف نقوم بالاستثمار؟ وأي عمل نستثمر فيه؟ الأمر صعب، والاختيار صعب. أرى أنه يتعين علينا أن ندرك أن قناة السوق الصينية هي نقطة متفوقة لنا. وفي الصين قنوات ممتازة يمكن لنا الاستثمار فيها، مثل الإنترنت. على الرغم من أن عدد مستخدميها حالياً هو 200 مليون، وسيصل إلى 290 مليوناً في نهاية العام، لكن قيمة التسويق التي يقدمها كل مستخدم هي أقل من 7 دولارات أميركية. بينما تبلغ هذه القيمة 100 دولار في الولايات المتحدة الأميركية، ومعدلها في العالم نحو 25 دولاراً أميركياً. هذا فرقٌ كبير، ونحن نحتاج إلى وقت لتضييق هذا الفرق. إذن، متى يمكن لنا أن نلحق بالولايات المتحدة الأميركية؟

الفرصة الثانية تتجسد في المتخصصين. إنها فرصة وتحدٍ للصين في آن واحد.

هناك أسباب كثيرة لتفسير الأزمة في «وول ستريت» في الولايات المتحدة الأميركية، وتفسيري لها هو أن السبب يعود إلى فائض المتخصصين في الإدارة المصرفية والقائمين بالاستثمار: في الولايات المتحدة الأميركية لا بد أن يبحث الإنسان عن عمل، وكلما يزداد عدد المتخصصين، يشتد بحث الناس عن الأعمال، وهو ما يعزز التنافس، والتنافس يؤدي إلى الابتكار. لقد تجاوز الابتكار حدّه، فحدث فيضان ابتكاري، ثم ظهرت الأزمة. سألتُ أحدَ كبار المستثمرين في القروض العقارية، فقال حتى هم لا يدرون ما يفعلون. ربّما كان سبب ذلك يعود إلى الرقابة الضعيفة في شركته، لكن السبب الآخر المهم هو فائض المتخصصين. حالياً، تمتلك الصين أموالاً كثيرة، لكن عدد المتخصصين في الإدارة المصرفية والاستثمار قليل، فاندفع مسؤولون حكوميون لهذا العمل، فتسبَّب ذلك بمشكلات كثيرة، لأن القيام بالاستثمار يحتاج إلى تجارب عملية، والأهم ليس نجاحك في الماضي (طبعاً، النجاح ممتاز، لأنه يجعل الآخرين يثقون بك)، بل خبراتك وتجاربك في الماضي، وكلما كثرت التجارب والخبرات، بات بإمكانك أن تتجنب الأخطاء في استثمارك المستقبلي.

قمت بإحصاء فوجدت أن في الولايات المتحدة الأميركية 1.25 مليون فرد يعملون في مجال الاستثمار أو بنوك الاستثمار، بينما يبلغ هذا العدد أكثر من 70 ألفاً في الصين، أي نحو 5 % عمّا في الولايات المتحدة الأميركية. وبما أننا نمتلك أموالاً كثيرة الآن، فقد أصبحت كيفية إدارة هذه الأموال مشكلة كبيرة. أرى أنه يجب على العدد الكبير من الأكفاء في الرياضيات، ممن ولدوا في الصين ويدرسون MBA في بلدان أجنبية ولهم تجارب عملية كثيرة، أن يستغلوا هذه الفرصة السانحة لإنشاء مشروعات في القطاع المصرفي.

الفرصة الأخيرة هي بورصة المؤسسات النامية، أو Growth enterprise market في البورصة.

لقد تم إدراج بعض الشركات الصينية الممتازة في البورصة في بلدان أجنبية. فلماذا لم تُدرج أو تُسجل في الصين؟ في الحقيقة، أنها كانت ترغب في التسجيل في الصين، لكن الصين لم تكن فيها سوق مالية للمؤسسات النامية. مثلاً: كانت شركتا sohu وsina من الشركات الممتازة، والناس راغبون في شراء أسهمهما، لكن كان من المستحيل أن تسجلا في بورصة صينية، لأنهما لا تمتلكان الكثير من الأصول الثابتة، ولا تتوافر فيهما شروط تحقيق الربح في ثلاث سنوات متتالية، فلم تجدا بداً من التسجيل في بورصة خارج الصين، ولم يعد بالإمكان أن نشتري أسهمهما بعد تسجيلهما في بورصة خارج الصين.

لقد قالت الحكومة الصينية إنها ستقيم بورصة من الدرجة الثانية للمؤسسات النامية في الوقت المناسب. وفي رأيي أن السوق المالية الأميركية متدهورة الآن، وكذلك انخفضت قيمة سوق الأوراق المالية في الصين بنسبة 60 %. وفي حال انخفاض قيمة كافة الأسواق المالية في العالم بشكل كبير، فإن ذلك سيكون فرصة سانحة لإنشاء سوق مالية ثانية في بورصة الصين.

حالياً لا يمكن للشركات التي تستثمر فيها الصناديق المالية بالعملة الصينية (الرنمينبي) أن تسجل في البورصة خارج الصين، ولا يمكن للصناديق المالية الصينية الجديدة أيضاً، وإذا أقمنا السوق الثانية في هذا الوقت، فإن الصناديق المالية بالعملة الصينية من الاستثمار في بعض المشروعات التي لا تربح في البداية مؤقتاً، بل سيكون لها مستقبل واعد، الأمر الذي يساعد في إقامة مجموعة من آليات تنفيذ المشاريع في الصين، وذلك من أجل مساعدة الشركات على الحصول على المزيد من التمويل من السوق للتطور. لذلك يجب أن نتحدث عن

الابتكار المصرفي بعد تقديم السوق الثانية بالبورصة، لأن النظام المعني سيتجه عندئذ إلى الكمال.

هذا ما استفدت منه خلال هذه الأزمة المالية، فقد كنت أقول على الدوام إن الصين فردوس لمقيمي المشروعات، وجهنم للمستثمرين. لماذا جهنم للمستثمرين؟ لأن الأموال كثيرة جداً، لكن المشروعات الممتازة قليلة، ما جعلنا نعيش أياماً صعبة. لكن اليوم، إذا أمسكنا بقنوات التمويل وأدخلنا مزيداً من المتخصصين لتحقيق مزيد من الابتكار المصرفي، فمن المؤكد أن الصين ستتحوّل إلى فردوس للمستثمرين.

تحليل نموذج

استثمار المخاطر في الصين

فلننظر أولاً في الفرص التي رافقت الأزمات الماضية.

في النصف الثاني من العام 2000، انفجرت فقاعة الإنترنت في الولايات المتحدة الأميركية، وأعتقد أن أعظم إسهام قدمه ذلك الانفجار هو جعل قطاع الإنترنت محققاً للربح. بعد زوال الفقاعة، اكتشفت شركات الإنترنت القادرة على تحقيق الأرباح طريقاً لنموها. مثل ياهو وsina وbaidu وsohu وNetease الصينية، التي حققت نمواً بعد زوال تلك الفقاعة.

في الأزمة المالية الحالية، أقول إن الصين ليست فردوساً لمقيمي المشروعات فقط، بل للمستثمرين أيضاً. وهنا أتوقع أمرين سيظهران بعد هذه الأزمة، هما: أن مجموعة من الجيل الثاني لشركات الإنترنت ستظهر. وسبب ذلك بسيط، وهو أن الصين لا يوجد فيها موقع مربح للتفاعل الاجتماعي على الإنترنت، أما في بلدان أخرى، فقد تم دمج موقع MySpace، ويبقى Facebook وYouTube وغيرهما. هل ستتمكن هذه المواقع من البقاء لتكون الفائزة من بين الجيل الثاني لشركات الإنترنت؟ علامة الاستفهام ستبقى مطروحة زمناً طويلاً.

ثانياً، حفزت هذه الأزمة المالية بعض التكنولوجيات الجديدة على التوجّه نحو السوق بأسرع وقت ممكن لجذب اهتمام المستثمرين. فقطاع الطاقات الجديدة، سيجذب مزيداً من الاستثمار لينهض بسرعة، الأمر الذي يعني فرصة قد تحققها الأزمة المالية للناس.

سألنا عددٌ كبيرٌ من المستثمرين الأميركيين: «كيف حال الصين؟ كيف ترون الأزمة المالية؟ فالشركات المسجلة في البورصة في الولايات المتحدة الأميركية تود الانسحاب من السوق المالية، لأن سوق الأوراق المالية راكدة حالياً، والأرباح تنخفض كثيراً. لا حول ولا قوة أمام سوق الأوراق المالية، لكن الركود أو التدهور يطلب منا التعديل، لنرى ما هي الفرص في الصين».

علاوةً عمّا قلته قبل قليل، أرى أن الخدمات المصرفية مسألة مهمّة أيضاً في الصين. نمتلك الآن أكثر النقود في العالم، فكيف نديرها؟ كيف نجعلها تحقق عائدات كبيرة؟

كنت أقول دائماً إنه إذا أجرينا مقارنة بين الصين والولايات المتحدة الأميركية في مجال الخدمات المصرفية، فسنجد أن عدد المتخصصين الأميركيين كبير جداً، وقد تحوّلوا إلى نقمة. فهم جميعاً أذكياء، ويتنافسون بالابتكارات، الأمر الذي نجم عنه فيضان في الابتكارات. لكن أمثال هؤلاء المتخصصين قلّةٌ في الصين. بحسب أحد إحصاءات شركتنا، هناك أكثر من 1.2 مليون شخص من الإداريين على المستوى الرفيع في الولايات المتحدة الأميركية يمكن لهم أن يعملوا في الاستثمار، بينما يوجد في الصين أقل من 70 ألف شخص على مستواهم. لكن الأموال التي تحتاج إلى الإدارة في الصين هي أضعاف المبالغ الأميركية، فكيف السبيل إلى إدارتها؟ تلك مشكلة كبيرة للصين.

لقد أدركنا تماماً أن السوق ستشهد بعض التغيرات في العام 2007. لذلك ضخت شركتنا تمويلاً قيمته 1.5 مليار دولار أميركي من يناير/ كانون الثاني إلى أغسطس/ آب 2008. في أحد فصول السنة الماضية، أضفنا الكثير من الاستثمار إلى بعض الشركات. وفي الوقت نفسه، رأينا فرصاً ظهرت في سوق الأوراق المالية. وعلى الرغم من أن أوراق أسهم بعض الشركات لم تكن جيدة، فقد اكتشفنا مجالاً ممتازاً لنموها، لذلك من المحتمل أن تكون تلك الفترة طيبة لدخول سوق الأوراق المالية.

تتمنى كل شركة استثمار أن تسهم في بناء شركة ناجحة جداً، لا تساعدها على التسجيل في البورصة فحسب، بل تساعدها أيضاً على الحصول على المزيد من الأموال للتطور، بما يجعلها تواصل نموها بعد انسحاب الاستثمارات، الأمر الذي يحقق مزيداً من التطور الاختراقي وفرص العمل للمجتمع معاً، وبذلك يمكن أن نقول إن شركة الاستثمار هذه ناجحة.

التفاعل بين المعلم والطلاب

سؤال: قال كثير من المستثمرين إن الاستثمار هو اختيار الإنسان. في البيئة الاقتصادية الحالية، ما هي أهم خصائص منفذي المشروعات في نظركم؟

إجابة: أهم الخصائص حساسيتهم تجاه السوق، لأن الاقتراب من السوق يحتاج إلى نوع من التطلع لمعرفة الفرص الموجودة راهناً ومستقبلاً.

سؤال: في الآونة الأخيرة، اشترت «مايكروسوفت» 1.6 % من حقوق أسهم Facebook بـ 240 مليون دولار أميركي، إذ أن Facebook تمتلك 15 مليار دولار أميركي. ما رأيكم في هذا الأمر؟ هذه الشركة صغيرة ولا تربح، فلماذا رغبت «مايكروسوفت» في شراء شركة إنترنت بهذا المبلغ الكبير؟

إجابة: مستثمر Facebook هو شريكي للتعاون، موجود حالياً في بكين، وسألتقي به بعد قليل. قبل قليل طرح كثير من الناس السؤال نفسه. هذا الأمر يعتمد على حكم «مايكروسوفت». لكنني أرى أن الأمر ينتمي إلى مفهوم WEB2.0، يجب أن نقول إنه لا توجد شركة WEB2.0 حقيقية حتى الآن. من المعروف أن شركة MySpace بيعت بـ 580 مليون دولار أميركي، ثم بيعت YouTube بـ 1.7 مليار دولار أميركي. كانت «ياهو» تريد شراءها بمليار دولار أميركي، لكنها لم تنجح في ذلك، بعد ذلك بسنة واحدة، ارتفع سعرها إلى 15 مليار دولار أميركي، مما يدل على سرعة تطور هذا القطاع.

هل سينجح هذا الأسلوب التجاري بالتأكيد؟ الأمر ليس واضحاً، لأن هذه الشركة لم تحقق ربحاً أو فلنَقُلْ إن السوق لم تعترف بأسلوبها التجاري.

لنضرب مثلاً على ذلك: فقد حقق ما يون نجاحاً كبيراً في شركته «علي بابا»، لكن عمله B2C لم يدل على أنه سينجح بالتأكيد، لأنه يعمل حالياً معتمداً على الأموال التي قدمتها «ياهو»، ويمكن له أن يقدم الخدمات المجانية طيلة ثلاث سنوات. علينا أن ننتظر ثلاث سنوات ريثما يبدأ تحصيل الرسوم، حتى نعرف هل سينجح أم لا؟ هل Taobao التابعة لـ«علي بابا» ستسجل في البورصة؟ لن نعرف إلا في ذلك الوقت.

سؤال: وجدت كثيراً من الناس يتحدثون عن شروط شراء شركة عندما يتبادلون الآراء مع مستثمري المخاطر. لكني أرى أن عمليات الشراء والبيع لها علاقة بالطرفين. فعندما تفكرون في بيع شركة، هل تقومون بمقارنة بين سعر بيعكم وسعرها الحالي؟

إجابـة: سـؤالك رائـع وهـو مفيد جـداً، ولكن أيـن فائدته؟ شـراء شـركة أو بيع شـركة، أو تسـجيلها في البورصة، كلّها متشـابهة، لأن هدفي من تسـجيلها في البورصـة هو تحويلها إلـى أوراق مالية، ثم بيـع الأوراق المالية في وقت مناسـب لاسترجاع أموالي. الأسـلوب الآخر هو أن أبيع شـركة لك مباشرة، لأحصل على النقود، هذا الأسـلوب جيد أيضاً حسـب رأيـي. لكن يجب أن نقول إن التسـجيل في البورصة أفضل. لماذا؟ لأنه في المرة الثانية للتمويل، سـوف لا يسـأل كثير من المستثمرين عن نسبة العائدات لشركتنا فقط، بل إنهم سيحاولون معرفة ما إن كانت الشـركات التي اسـتثمرنا فيها في الماضي لا تزال موجـودة أم لا. فقد بعنا – على سبيل المثال – كل حصتنا من أسـهم sohu، لكن شركة sohu التي استثمرنا فيها لا تزال موجودة. في هذه الحال سيقولون إنكم عظماء، لأن الشركة التي اشتريتموها واسـتثمرتم فيها هي شـركة عالية النوعية، حققتم أرباحاً كبيـرة منها، لكنها لا تزال موجـودة بدون أموالكم، بـل تواصل تحقيق قيمـة، يا لها من شـركة ممتازة. الأمر الذي يعتبر جيداً لنا ولقطاعنا وللمجتمع معاً.

سـؤال: تحدثت مـراراً عن أهميـة القـوة التنفيذيـة لفريق العمـل. إذن كيف تحكمون في فترة قصيرة جداً، القوة التنفيذية لقائد فريق العمل وفريقه، إضافة إلى جداوله المالية الماضية؟

إجابـة: مـن أجـل الحكـم الصائب نسـتمع إلـى حديثـك حـول عملك في الماضي، ونحاول معرفـة نتائج ذلك العمل، حتى الأعمال الصغيرة التي أديتها في الماضـي. نفضل أن نعرف هل نظمـت بعض النشـاطات الاجتماعية؟ كيف كانت نتيجة تنظيمك؟ هـل كنت عضواً بارزاً في اتحاد الطلبـة بالجامعة؟ لأن الجامعيين الذين يعملون في اتحاد الطلبة عليهم أن يتميزوا بالدراسـة الممتازة وروح الإيثار. إذا كنت جيداً في هذه الأعمال، فهذا دليل على أن قدرتك التنظيمية كبيرة.

أمـا بالنسـبة إلى الذيـن عملوا فـي الشـركات، وبخاصة في شـركات عرفت الفشـل في الماضي، عليك أن تسـألهم أولاً لماذا وكيف فشـلتم؟ إذا شـرحوا لك بوضوح فذلك دليل على صراحتهم. وإذا شـكا مدير الشـركة مـن أخطاء الآخرين كل يوم، فمن المؤكـد أن هذا المدير غير قادر علـى الإدارة. وكما قلت قبل قليل: الحكم على الأمور الكبيرة من خلال الأمور الصغيرة.

سـؤال: تواجه وسائل الإعلام المطبوعة أزمة خطيرة، هل من الممكن تقديم نصيحة في هذا الصدد؟

إجابـة: تواجه كل وسـائل الإعـلام المطبوعـة في العالـم تحديـاً ناجماً عن

الإنترنت. في رأيي: على الذي يقيم مشروعاً لوسائل الإعلام ألا يفكر في كيفية تحقيق الربح، إذا فكر في تحقيق الربح فقط، فمن المحتمل أنه لن يربح فلساً واحداً طيلة حياته. عليه أن يفكر في تقديم الخدمة، يقدم المعلومات التي يحتاج إليها الآخرون بأسهل وأسرع أسلوب حتى يرغبوا في استخدام ما عندك، وبعد ذلك يدفعون لك نقوداً.

إلى جانب ذلك، نحن في عصر الإنترنت، يمكن للناس أن يتواصلوا أو يقوموا بالحوار مع الآخرين. لكن ذلك كلّه لن يحل محل التبادل بين إنسان وآخر. بعبارة أخرى، كلما تشتدت رغبتك في التواصل، اشتدت رغبتك في مقابلة من تتواصل معه، مما يحقق أنواعاً كثيرة من الدخل غير دخل المطبوعات. سنعقد قريباً مؤتمر قمة التكنولوجيا المعلوماتية. رسوم حضور الاجتماع كبيرة، وعدد رعاة القمة كبير، لأن كل الناس يحرصون على فرصة المقابلة وجهاً لوجه. وما أشبه ذلك بالحبّ على الإنترنت، كلما يشتد الحب على الإنترنت تشتد رغبة المحبين في اللقاء.

أودّ أن أقول لكم أيضاً إن في الولايات المتحدة الأميركية، مجلة مطبوعة اسمها «فوربس»، وهي مجلة أسرية ذات صدقية كبيرة ترمز إلى الرأسماليين وسوق الرأسمال، ولها موقع على الإنترنت باسم Forbes.com، مضت عليه خمس سنوات (قبل سنتين)، لكن دخله وربحه تجاوزا دخل المجلة المطبوعة وربحها. وعلى الرغم من أن عائدات المجلة المطبوعة انخفضت، فإن الدخل المتحقق من الإنترنت ازداد وازداد عدد مستخدميه وانخفض استهلاك المجلة للورق. في الولايات المتحدة الأميركية كل المجلات الجميلة الشكل تباع في أكشاك الصحف. إذا باع كشك 60 % من مجلاته، تتحول الـ 40 % الباقية منها إلى مادة لصناعة الورق. وهذه الأوراق المستعملة ممتازة الجودة، ويمكن لنا أن نتصور كم غابة قطعت من أجل صناعة الورق.

لذلك أرى أن الإنترنت هو تتمّة رائعة لوسائل الإعلام المطبوعة في عصر الإنترنت. من المؤكد أن من يعمل في قطاع وسائل الإعلام المطبوعة سيفشل إذا لم يغير أسلوب تفكيره.

سؤال: لنفترض أنني قدمت لكم خطة مشروع، ماذا عليّ أن أفعل بعد موافقتكم عليها؟ إذا لم أمتلك الأموال، هل يعني ذلك أنني أقدم نفسي كاستثمار؟

إجابة: أتمنى أن لا تمتلك الأموال.. وإلا فلن تأتيني. نحن سنعمل هكذا: تقدم لنا خطة مشروع، ونقوم بتقييم ثلاثة أمور: أولاً، أي سوق لخطتك، هل هي

سوق واسعة؟ هل لها مجال كبير للنمو، حتى وإن كان مجالاً افتراضياً؟ ثانياً، هل منتجاتك تستند إلى فكرة مبتكرة جديدة؟ وجود براءة الاختراع ليس مهماً كثيراً، لأنني لا أرى أهمية كبيرة لبراءة الاختراع. في عصرنا الحالي، يظهر جيل جديد من البرامج في مدة ستة أشهر، فلا توجد براءة الاختراع، بل تكون الفكرة المبتكرة مهمة جداً. ثالثاً، أحاول أن أعرف قوتك التنفيذية، والقوة التنفيذية لفريق عملك. يعني ذلك أن إلهامك ربما يحتل 2 %، لكن جهودك تحتل 98 %. إذا كنت وحدك، هل عندك وسيلة لجمع المتخصصين حولك لتتضامن معهم في أداء الخطة؟

أعتقد أن عليك أثناء إنشاء مشروع، وبخاصة في فترة بداية مشروع، أن تقدم ثمناً أكثر من الآخرين، لذلك سنهتم بأشياء أخرى إلى جانب قدرتك، مثل صحتك وغيرها.

سؤال: لاحظت أنك تولي اهتماماً كبيراً لصناعة الأفكار المبتكرة الثقافية، وقلت إنك وضعت ثلاثة معايير للاستثمار في هذه الصناعة، هل يجب أن تكون هذه المعايير الثلاثة موجودة في آن واحد؟ ما رأيكم في إقامة الجامعيين للمشروعات؟

إجابة: لماذا أتيت إليكم اليوم؟ لأنني أتمنى أن يقيم أكبر عدد منكم مشروعات. ولماذا لديّ رغبة شديدة في صناعة الأفكار المبتكرة؟ لأن استثمارنا يسير دوماً مع طلبات الناس. عليك أن تعرف من هو مستهلكمنتجاتك. في الفترة المبكرة للتنمية الاقتصادية، نهتم دائماً بالمجالات التكنولوجية والأساسية ورفع الإنتاجية وخفض الكلفة. حققت شبكة الإنترنت والتكنولوجيا سرعة فائقة حقيقية للاتصالات والتواصل. إذن، ماذا تعمل صناعة الأفكار المبتكرة الثقافية؟ إنه المضمون. لكننا لم نضع المضمون في المقام الأول، بل وضعنا القناة في المقام الأول. وضع المضمون في المقام الأول يعني أنك لو أصدرت كتاباً رائعاً وحققت مبيعات كبيرة جداً، لحققت ربحاً كثيراً. لكن في وضعنا الحالي، هناك قرصنة حقوق الطباعة والنشر، لذا، فإن حماية حقوق الملكية الفكرية ليست قوية كما ينبغي.

لماذا قلت إن القناة في المقام الأول الآن؟ لأن الصينيين يحبون التلفزيون كثيرا، الأمر الذي لا يفهمه الأميركيون، حيث لا يفهمون لماذا لكل مقاطعة صينية محطة للتلفزيون الكابلي في صناعة التلفزيون الصينية. توجد في الولايات المتحدة الأميركية ثلاث منصات فقط، كلها للاستخدام العام، يمكنك أن تستخدمها إذا كان عندك برنامج ممتاز ليشاهده الجميع. استخدام القمر الصناعي مكلف جداً،

ونحـن نتقيّد بهـذه المحطات، فهذا البرنامـج من محطة مقاطعة هونـان، وذاك من محطة مقاطعة قانسو، والثالث من محطة مقاطعة جيانغسو.. في الولايات المتحدة الأميركيـة NBA وCBS وNBC، ثلاث شـبكات هـي الأكبر؛ أين مقارُّهـا العامة؟ لا داعي لأن نعرف، فهي منصـة عالمية، يكفيها أن تقدم خدمات الأخبار والمضامين الممتازة.

لِنعُـدْ إلى بدايـة حديثي: لمـاذا لديّ رغبة شـديدة في الاسـتثمار في الأفكار المبتكرة الثقافية؟ هل فكرتم أن ثلاثين سنة قد مضت على إعادة نظام امتحان قبول الجامعـات في الصين؟ هل ظهرت في تلك الفتـرة أي رواية مؤثرة تعجب الناس، وتمثل عصرنـا الحالي ويتفوق تأثيرها على تأثير كتب ما قبل «الثورة الثقافية»؟ كم كاتباً قبـل «الثورة الثقافية» لم يدخلوا حتى المدارس المتوسـطة؟ أما اليوم، فعندنا عدد كبير من حاملي شهادات الدراسـات العليا والدكتوراه، ماذا يعني ذلك؟ علينا أن تصفـو أفكارنا لنكتـب بعض الأعمال الممتـازة، وذلك يحتاج إلـى آلية. لذلك أعتقد أن الفرص كثيرة في هذا المجال.

سـؤال: أريد أن أستمع إلى نصيحتكم في الأمر التالي: لي صديق يقيم شركة لتكنولوجيـا المعلومـات، وهي تمـرُّ اليوم في مرحلة «اسـتثمار أنجيـل» (ANGEL INVEST). وهو ينوي بحسـب جدول أعماله، إدخال اسـتثمار المخاطر في السـنة القادمة، لكنه متردّد، فهو يرى أن إدخال اسـتثمار المخاطر سيسـرّع تطوّر الشركة، بينما يقلق على تهديد مستثمر المخاطر للفريق المحوري للشركة في السيطرة على تطور الشـركة في المسـتقبل. لذلك أريد أن أعرف ماذا سـيحقق استثمار المخاطر مـن المصالح للشـركة إلى جانب الأموال، هل سـيصبح نوعاً من التهديد لسـيطرة الفريق المحوري على مستقبل الشركة؟

إجابة: لا داعي لأن يقلق على ذلك، فمن الضروري وجود مستثمر المخاطر. لأن اسـتثمار المخاطر يسمى أيضاً خدمات القيمة المضافة. وتعني تلك الخدمات أننـا لا نريد أن نعمل كحامل أسـهم صغير، ولا نريد أن نقبض على الأسـهم، ولن تمـارس شـركتنا هـذه الإدارات.. إذا أردتَ الأموال وحدها فلا تأتِ إلى شـركتنا، ولن نستثمر في شركتك.

نهتـم أولاً بإدخالك إلـى أموالنا. إذا أتيت إلي، سـأفكر أولاً أنـل أفهم عمل هـذه الشـركة ثم أرى هـل أسـتطيع مسـاعدتك أم لا؟ إذا لم أفهم عملـك إطلاقا، لن أجرؤ على الاسـتثمار في شـركتك. إذا قررت الاسـتثمار في شـركتك سـنقدم علاقات كثيرة لك، ونحاول أن نساعدك. عليك أن تفهم أن استثمار المخاطر ليس

نداً لك في المنافسة، بل هو مثل مدرب يساعدك على تحقيق النجاح. طبعا يرغب المدرب الرفيع المستوى في أن يساعد أفضل اللاعبين، كما يساعد اللاعبين في المنتخب الوطني ليفوزوا ببطولة عالمية. أعتقد أن شركتنا هي من شركات استثمار المخاطر من الدرجة الأولى، فنحن مدربون للمنتخب الوطني. طبعاً، توجد فرق على مستوى المقاطعة أو المدينة، نساعدها. وعليك أن تجد مدرباً ممتازاً يستطيع التواصل معك ومساعدتك، هكذا نفكر في ما يمكن لنا أن نساعدك فيه.

في رأيي أن هناك ثلاثة أنواع من الناس يحترمهم المجتمع كثيراً: النوع الأول المعلمون في المدارس المتوسطة والثانوية، لأنهم يشعرون بسعادة بالغة إذا حقق طلابهم النجاح. إذا نجحت في امتحان دخول جامعة بكين، سيفتخر معلموك في المدرسة الثانوية كثيراً، وهؤلاء الطلاب لن يشكلوا تهديداً لمعلميهم في الثانوية. النوع الثاني هم الآباء، لأنهم يسعدون دائماً بنجاح أولادهم، الآباء عظماء حقاً. والنوع الثالث، ممارسو استثمار المخاطر. لأن مستثمر المخاطر لا يعرف الغيرة، نجاح شركتك هو نجاح شركتي المستثمرة. معظم الصينيين يعرفون تشانغ تشاو يانغ، رئيس شركة sohu، لكن عدداً قليلاً منهم يعرفون شركتنا. وليس ذلك بمهم بالنسبة إلينا، المهم أننا ساعدناه على تحقيق النجاح. طبعاً حققنا عائدات كبيرة. لكن لن نكون ندا لمقيم المشروع. لذلك أرجوك أن تنقل رأيي إلى صديقك.

سؤال: في رأيك ما هي المزايا التي جعلتكم تحققون نجاحكم اليوم؟ وكيف يمكن لكثير من الحاضرين من جيل ما بعد العام 1980، أن يتمسكوا بفرص هذا العصر، حسب رأيكم؟

إجابة: لو إني أعرف هذه الأشياء، لما جلست هنا بينكم، بل كان من الأفضل لي أن أعمل عرّافاً! لكنني حقاً فكرت في هذا الموضوع. حالياً يتحدث كل شخص عن حلم، لكن علينا ألا نفكر في أشياء بعيدة جدا، علينا أن نكون واقعيين إلى حدٍّ ما. أقول دائماً: «عليك أن تعيّن شخصاً يكون قدوة مرحلية، وتحاول أن تصبح مثله في تلك المرحلة، وتفكر كيف يعمل ذلك الشخص، ثم تقلده وتتعلم منه. وغاية ذلك أن يمكّنك من الوصول إلى هدف حلمك. هكذا يمكن لك أن تحقق حلمك بحماسة وبسرور.

عندما كنت أتعلم الإنجليزية في الجامعة، حدث أن تكلم بعض الأساتذة الأجانب معي وطلبوا مني أن أكتب مقالا، فكتبت ونشروه على الصفحة الأولى من صحيفة «هونان» اليومية، وقدمت الصحيفة 7 يوانات (نحو دولار واحد) مكافأة لي. وقال كثير من الناس إنهم قرأوا المقال. كنت سعيداً، لأنني كنت في

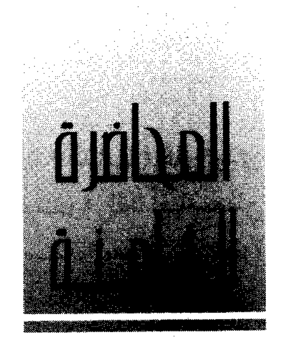
السنة الجامعية الثانية، ومعونة المعيشة الشهرية 11 يوانا (نحو 1.5 دولار أميركي)، فحصلت على 7 يوانات إضافية، وفي الوقت نفسه، عرفني الكثير من الناس عبر ذلك المقال، وكأنني حققت الشهرة والثروة معاً، فأيقنت أن مهنة الصحافي عملٌ ممتاز. لكنني فشلت في الامتحان الأول للدراسات العليا، وبعد أن عملت سنتين في بكين نجحت في الامتحان.

بعد ذلك كنت أريد أن أعمل مراسلاً حربياً، وطلبت أن أعمل في فرقة الشرق الأوسط وأفريقيا. بعد فترة من ذلك قال لي أحد الأجانب إنك لن تصبح أفضل مراسل إذا لم تتعلم في بلدان أخرى! فحاولت السفر إلى بلدان أخرى لتغطية الأخبار، وزرت وادي السليكون الأميركي، فعرفت قليلاً عن استثمار المخاطر، وحكايات كثيرة عن إقامة المشروعات، فشعرت بأن العاملين في قطاع استثمار المخاطر عظماء، عليهم أن يعرفوا كل شيء، ويتعلموا كل شيء، وهذا عملٌ يلبّي طموح الإنسان. فإذا أردت الاستثمار في مطعم، عليك أن تفهم أعمال المطعم؛ وإذا استثمرت في فندق، عليك أن تعرف كيفية إدارة الفندق الخ... فشعرتُ أن العمل في هذا القطاع يلائم الصحافي، لأن العديد من مستثمري المخاطر الأميركيين الممتازين تحدّروا من صحفيين، فعزمت على استثمار المخاطر.

لكني أريد أن أقول لكم إن ما يون، رئيس شركة «علي بابا»، تعلم في معهد هانغتشو للمعلمين فقط، لم ينجح في امتحان قبول جامعة هانغتشو، لكنه تميز بالمثابرة والذكاء والاجتهاد في الدراسة، عمل مدرساً ست سنوات. لم يفكر في إقامة شركة «علي بابا»، ولم يعرف ما هي التجارة الإلكترونية. لكن الصين بل كل العالم يعرف ما يون الصيني في قطاع التجارة الإلكترونية، الأمر الذي يعني أن «الأيام تنتج أبطالها».

لكن، لولا الصين والإنترنت لما كان ما يون. لذلك أقول إن الإنسان عليه أن يتخذ قدوة وحلماً، ولكن عليه ألا يفكر في أشياء بعيدة جداً، بل في أشياء قريبة إلى حدٍّ ما حتى يمكنه أن يلمسها، ثم يمكنه أن يحققها في الواقع.

أخيراً، أود القول إن الصين فردوس لمقيمي المشروعات في الفترة الحالية. كلكم من نجباء جامعة بكين والجهات المختلفة، وأنتم أذكى مني كثيراً. وأعتقد أنكم جميعاً أذكى من ما يون، لأنه لم ينجح حتى في دخول جامعة هانغتشو. لذلك، فأنتم ما دمتم تبذلون الجهود، ستتمكّنون، حتماً، من إقامة شركة أعظم من شركة «علي بابا» التي يملكها ما يون. بطبيعة الحال، أتمنى عليكم أن تأتوا إليّ لنقيم المشروعات معاً. أتمنى لكم التوفيق والنجاح في سعيكم وراء أحلامكم.



شركات العلوم والتكنولوجيا والابتكار الذاتي

تشانغ جينغ آن
رئيس دار صحيفة العلوم والتكنولوجيا اليومية

في ثمانينيّات القرن العشرين، أشار تقرير من مؤسسة راند الأميركية إلى أنه بتحقيق الاستقلال العلمي والتكنولوجي، يمكن تحقيق الاستقلال الاقتصادي، ثم تحقيق الاستقلال السياسي. يعني ذلك أن التكنولوجيا ليست مرتبطة بالاقتصاد فقط، بل بالسياسة أيضاً. يمكن استيراد التكنولوجيا بشروط معينة، ولكن لا يمكن استيراد القدرة على الابتكار، لأنك عندما تستورد تكنولوجيا ما، فمن المحتمل أنها باتت قديمة في بلدان أخرى، وعندما تستخدمها في الإنتاج فإنها تكون متخلفة في الواقع.

يسعدني كثيراً أن أتبادل الآراء معكم في فصل MBA في جامعة بكين للمرة الثانية. لأنني أشارك منذ سنوات طويلة في بحوث السياسات والقوانين العلمية والتكنولوجية وإصلاح النظام العلمي والتكنولوجي واستثمار المخاطر وتصنيع ثمار العلوم والتكنولوجيا العالية. أريد أن أتحدث حول موضوع «تطور الابتكار للشركات الأهلية في الصين والاقتراحات السياسية».

الفصل الأول: الابتكار الذاتي

إن شركات العلوم والتكنولوجيا الأهلية أو الخاصة، هي الشركات التي يؤسسها العاملون في قطاع العلوم والتكنولوجيا. وفي الدول الأجنبية، تنتمي شركات وادي السليكون في الولايات المتحدة الأميركية، إلى شركات العلوم والتكنولوجيا الأهلية أو الخاصة. وبسبب الحالة الخاصة الناجمة عن الإصلاح في الصين، تتميز أحوال ممتلكات هذه الشركات بأنها معقدة نسبياً في بلادنا،

وقد تأسس الكثير من شركات العلوم والتكنولوجيا الأهلية (الخاصة) على أيدي وحدات العمل، مثل شركات «ستون» و«لينوفو» و«فاوندر». لقد أقام بعض العلماء والخبراء في مجال العلوم والتكنولوجيا، شركة «ستون» بعد أن استدانوا بعض الأموال من كومونة شعبية. لذلك، كان تحديد ممتلكاتها صعباً، واعتُبر ذلك من الخصائص الصينية. ولأنه نتاج مرحلة تطور انتقالية، كان فهمه صعباً على الصينيين وأكثر صعوبةً على الأجانب. لكن مثل هذه الحالة نادر في الصين اليوم. وأسس معهد الحساب التابع لأكاديمية العلوم الصينية شركة «لينوفو». وبعد سنوات من التطور، شهدت أحوال ممتلكاتها تغيراً كبيراً، لكنها لا تزال تنتمي إلى شركات العلوم والتكنولوجيا الأهلية. وشركة «فاوندر» تابعة لجامعة بكين، وتنتمي إلى شركات العلوم والتكنولوجيا الأهلية أيضاً، لكن جامعة بكين بوصفها جامعة ومنظمة للمصالح العامة، مملوكة للدولة، ويُعتَبَرُ ذلك أيضاً من الخصائص المميزة للصين. إلى جانب ذلك، أقام بعض العاملين بقطاع العلوم والتكنولوجيا بعض الشركات الأهلية المختصة، بمساعدة قروض أو عبر ودائعهم في البنوك.

في هذه الحالة المعقدة، وطيلة ما ينيف عن عشرين عاماً، طور العاملون الصينيون في هذا المجال مجموعة صناعة العلوم والتكنولوجيا العالية. وتعتبر شركات العلوم والتكنولوجيا الأهلية أو الخاصة، بوصفها أحد العناصر الرئيسية لهذه المجموعة، أهم قوة لتطوير صناعة العلوم والتكنولوجيا العالية. حتى شركة «لينوفو» وشركة «هواوي» المشهورتين عالمياً، تطورتا انطلاقاً من هذا النوع من الشركات. تتميز هذه الشركات بحيوية نمو عظيمة وقوة تطور كامنة كبيرة، لكنها في الوقت نفسه، تواجه بعض المخاطر.

طرحت حكومة الصين هدف الإسراع بالابتكار الذاتي وبناء دولة مبدعة ومبتكرة، وإنهاء اعتماد الصين على التكنولوجيا الأجنبية تدريجياً، وتطوير الصناعات الصينية بالتكنولوجيا الصينية. فلماذا هذا الهدف؟ لأن أكثر من 95 % من الشركات الصينية لا تمتلك براءة اختراع، وتحقق التطور بتكنولوجيا الآخرين. يعتبر تحقيق هذا الهدف وهذه المهمة الإستراتيجية مثل الحرب، وخطوة تحول هامة تواجه الصين.

منذ انتهاجها سياسة الإصلاح والانفتاح، حققت الصين إنجازات مرموقة. لكنها تواجه عدة قضايا مهمة لا يمكن تجاهلها:

أولاً، من أجل تحقيق أهداف الحياة الرغيدة، ومع بقاء الاستثمار ثابتاً، يجب أن ترتفع نسبة إسهام العلوم والتكنولوجيا في إجمالي الناتج المحلي من

39 % حالياً إلى 60 %. حالياً، نسبة الاستثمار عالية جداً، ونعتمد على الاستثمار والتصدير. لكن لن نحقق الحياة الرغيدة إذا لم ترتفع نسبة قوة الابتكار إلى 60 %.

ثانياً، أن نصيب الفرد من الموارد الطبيعية والطاقة في الصين قليل جداً، الأمر الذي جعل «تحقيق التنمية المستدامة» تحدياً عسيراً. فنصيب الفرد من المياه العذبة في الصين يعادل ربع المستوى العالمي، وواحداً من سبع عشرة في موارد البترول، وواحداً من ثلاث عشرة في الغاز الطبيعي، والثلث في الحقول الزراعية. ولأننا كنا، لفترة طويلة، نقوم بالإنتاج الزراعي بأسلوب انتشاري، ازداد الاستهلاك في الطاقة واشتد التلوث البيئي. منذ الإصلاح والانفتاح، سلكنا طريق «النسبة العالية في التمويل واستهلاك الطاقة والتلويث والقيمة المضافة المنخفضة». فيما مضى، سلكنا هذا الطريق لتحقيق التنمية السريعة، لنقطع بفترة قصيرة، أشواطاً قطعتها دول أخرى في عشرات بل مئات السنين. لكن لا يمكن لنا أن نبقى سائرين عليه الآن، وبات علينا أن نسدد ديون البيئة علينا. يعني ذلك ضرورة أن نحقق التنمية والمعالجة والتحسين معاً، أي أن ننمي الاقتصاد ونعيد البيئة المناسبة للحياة البشرية.

القضية الثالثة تتجسد في أن العنصر الحاسم للقوة التنافسية الدولية حالياً هو الابتكار الذاتي. وفي المسيرة المشتركة للعولمة والمعرفة، نواجه تنافساً يشتد يوماً بعد يوم، وإذا لم نعزز قدراتنا على الابتكار الذاتي بوعي ونشاط، سيصعب علينا أن نمسك بزمام المبادرة. حالياً، تحتل الدول المتقدمة 86 % من التمويل في مجال البحوث والتطوير، وتمتلك 90 % من براءات الاختراع بالعالم. ومن المعروف أن براءة الاختراع يمكن لها أن تخلق الأرباح، كما يمكن لها أن تحتكرها. تمتلك الدول المتقدمة حالياً كمية كبيرة من العلوم والتكنولوجيا العالية، ما يجبر الدول النامية على دفع كمية هائلة من تكاليف براءة الاختراع للحصول على التقنيات الجديدة المتزامنة في العالم كله. لذلك، لابد أن نوظف مواردنا الطبيعية والبشرية إذا أردنا أن نحصل على حصتنا من «الكعكة» في مسيرة العولمة الاقتصادية. يمكن تحقيق النمو السريع نسبياً بهذا الأسلوب في مرحلة تاريخية معينة، لكن لا يمكن لنا أن نستمر عليه. نحن الآن في نقطة تحول، فعندما بلغ نصيب الفرد الصيني من الناتج المحلي نحو 1000 دولار أميركي، خرجنا من صفوف الدول ذات الدخل المنخفض، حيث يشهد الهيكل الاستهلاكي لأبناء الشعب بعض الرُقي، ووصل الهيكل الصناعي المناسب إلى مرحلة التعديل والتغيير.

في ثمانينيّات القرن العشرين، أشار تقرير من مؤسسة راند الأميركية إلى أنه

بتحقيق الاستقلال العلمي والتكنولوجي، يمكن تحقيق الاستقلال الاقتصادي، ثم تحقيق الاستقلال السياسي. يعني ذلك أن التكنولوجيا ليست مرتبطة بالاقتصاد فقط، بل بالسياسة أيضاً. يمكن استيراد التكنولوجيا بشروط معينة، لكن لا يمكن استيراد القدرة على الابتكار، لأنك عندما تستورد تكنولوجيا ما، فمن المحتمل أنها باتت قديمة في بلدان أخرى، عندما نستخدمها في الإنتاج فإنها تكون متخلفة في الواقع. هذه الدورة السلبية جعلتنا ندفع ثمناً باهظاً. لذلك يتعين في هذه المرحلة على مختلف الأنظمة الصناعية أن تهضم وتمتص التكنولوجيات الأجنبية، ثم تحولها إلى حقوق ملكية لنفسها، من خلال الابتكار، لننجز المهمة التي يضعها التاريخ على أكتافنا.

بهذه المقدمة، أصبح من المهم جداً إقامة منصة خاصة للبحث والتطوير الذاتي، تساعدنا على ممارسة وتحقيق الابتكار الذاتي. انطلاقاً من واقع البلاد، أشارت حكومة الصين إلى أن الابتكار الذاتي يشمل ثلاثة مستويات: الابتكار الأولي، والابتكار التكاملي، وإعادة الابتكار على أساس التكنولوجيا المستوردة.

وفي رأيي أن استيراد أو استقدام التكنولوجيا يساعد في تضييق الفجوة فقط، في حين أن الابتكار يقرر المستقبل. ما معنى هذا الرأي؟ لقد أثبتت ممارساتنا منذ الإصلاح والانفتاح أن استيراد العلوم والتكنولوجيا هو طريق سريع عندما تكون الدولة المستوردة متخلفة اقتصاديا، وبينها وبين الدول المتقدمة فجوة كبيرة. ولأن الدول الأجنبية لا تنشئ تحصينات في هذه الحالة، يمكن تضييق الفجوة بسرعة وبصورة ممتازة. لقد حقق الاقتصاد الصيني إنجازات باهرة في السنوات العديدة الماضية، وأحد أسباب ذلك يعود إلى أنها تبنت سياسة استقدام صائبة لكل ما هو مفيد في كافة نواحي الحياة. مثلاً، في سبعينيّات وثمانينيّات القرن العشرين، كان البعض يتحدث عن الابتكار الذاتي، وذلك يُشبه إلقاء فتى لا يجيد السباحة في نهر. كانت شركاتنا لا تحقق أرباحاً كبيرة في ذلك الوقت، والابتكار يحتاج إلى تمويل كبير ويواجه مخاطر كثيرة. لذلك نقول إن تطور الشركات له قانون موضوعي، وكذلك الابتكار الذاتي. بعد عشرات السنين من الجهود في استقدام التكنولوجيا والاستثمار، باتت الفجوة بيننا وبين الدول المتقدمة تضيق تدريجيا من ناحية الابتكار! والأهم هو أن المنافسين يعتقدون أن تنميتنا تؤثر في مصالحهم.

وعندما تصبح مواصلة استيراد العلوم والتكنولوجيا مستحيلة، يستحيل تحقيق التنمية المستدامة.

ظنّ البعض أنه طالما كان الاستيراد ممكناً في تلك السنوات، فمن المؤكد أنه سيبقى ممكناً. لكن الواقع هو خلاف ذلك.

كل مؤسسي الشركات يعرفون أنه كان من السهل في تلك السنوات تحقيق أرباح ضخمة بمجرد إدخال مشروع مشترك. لكن الزمن تغير، وللمرحلة الجديدة خصائصها الجديدة. ولا شك في أن اختيار الابتكار الذاتي وبناء دولة من طراز مبتكر، يتفق مع التيار السائد. ومن الاستيراد بحجم كبير في بداية الإصلاح والانفتاح إلى الاستثمار المشترك، إلى الابتكار الذاتي اليوم، ذلك كلّه خطوات ضمن استراتيجيات مختلفة اتخذتها الصين في مختلف المراحل وفقاً لظروف وأحوال مختلفة. ويتفق ذلك مع مبدأ الانطلاق من الواقع ومفهوم التنمية العلمي المتمثل في مواكبة العصر. اليوم، يصعب على الأمة الصينية أن تواصل تنميتها معتمدة على الاستيراد. ليس أمامنا من خيار سوى الابتكار الذاتي الذي يعتبر مسؤولية تاريخية لجيلنا، لا يمكن لنا أن نترك المسؤولية للجيل القادم.

الفصل الثاني: رائد الابتكار

قبل انتهاج الصين سياسة الإصلاح والانفتاح، لم تكن هناك شركات خاصة، عدا القليل من الشركات العائلية في أرياف البلاد. وهو أمر يختلف كثيراً عن الدول الأجنبية. في العام 1980، كان في أكاديمية العلوم الصينية عالمان شابان، أحدهما عالم الرياضيات تشن جينغ رون الذي حلّ مشكلة حدس Goldbach «2+1»؛ والآخر هو تشن تشون شيان.

لقد شهدا بداية فترة الإصلاح والانفتاح، حيث اختارت أكاديمية العلوم الصينية بعض العلماء الشبان وأرسلتهم في استطلاع للولايات المتحدة الأميركية. زار تشن شيان تشون وبعض أعضاء الوفد وادي السليكون هناك، ليروا الابتكارات المفعمة بالحيوية. فاعتقد تشن أنه يتعين على الصين، إذا أرادت استقبال المنافسة العالمية، أن تقوم أولا بإدخال بعض العاملين في قطاع العلوم والتكنولوجيا في سوق المنافسة. بعد عودته إلى الصين، كتب تشن تشون شيان تقريراً أكد فيه استعداده لإقامة مشروع، وحظي بدعم من حكومة الصين. لقد رحل تشن تشون شيان عنا، ولم تنجح شركته. لكن الكثير من شركات العلوم والتكنولوجيا الخاصة بالصين، تسلك الطريق الذي بدأه، وتحقق تطوراً مهمّاً، حتى إنها غدت إحدى القوى الرئيسية للتنمية الاقتصادية.

أودّ أن أطلعكم على مجموعة من البيانات: حتى العام 2006، كان عدد شركات العلوم والتكنولوجيا الأهلية في الصين 150 ألف شركة، وإجمالي ممتلكاتها 7 تريليونات يوان (أكثر من تريليون دولار أميركي)، يعمل فيها نحو مليوني عامل، وحققت «لينوفو» و«هواوي» وNetac وvimicro تقدماً كبيراً في مجالاتها. فقد بلغت نسبة احتلال منتجات vimicro من رقائق التحكم الرئيسي لكاميرات الفيديو، المركز الأول في العالم، فأصبحت منارة تنير الطريق أمام الطلاب الوافدين الصينيين لإقامة مشروعاتهم عند العودة للبلاد.

عندما نستعرض مسيرة تطور شركات العلوم والتكنولوجيا الأهلية الصينية على مدى العقود الماضية، نجدها تتميز بتجمع هذه الشركات في أماكن معينة، وبتكوين مجمعات صناعية، كما هو الحال في وادي السليكون في الولايات المتحدة الأميركية. في الصين 54 منطقة لتنمية العلوم والتكنولوجيا العالية، تسمى أيضاً «حدائق الصناعات العلمية والتكنولوجية» الهادفة إلى جذب خبراء وعلماء العلوم والتكنولوجيا لإقامة المشروعات في بيئة ممتازة. لذلك يقع معظم مجمعات أو حدائق الصناعات العلمية والتكنولوجية بجوار الجامعات. تحتل الشركات الأهلية أكثر من 80 % منها، أي أكثر من 40 ألف شركة، وهذا العدد لا يضم شركات الاستثمار الصيني والأجنبي المشترك والشركات التي تستورد التكنولوجيا الأجنبية.

تعتبر شركات العلوم والتكنولوجيا الأهلية قوة رئيسية للابتكار التكنولوجي الصيني ومهداً للشركات الكبيرة، وتطورها مشابه لتطور الشركات الأهلية في العالم. تطور أكثر من 80 % من الشركات الكبيرة مثل «آبل» و«مايكروسوفت» و«سيسكو» و«غوغل»، من شركات صغيرة من طراز الابتكار، ثم أخذت تطوّر قطاعاتها. إن نصيب الفرد من ثمار الابتكار في بعض الشركات الصغيرة في الاتحاد الأوروبي يساوي ضعفي الشركات الكبيرة. أما ثمار البحوث والتطوير التي حولتها تلك الشركات الصغيرة إلى منتجات فتمثل ما يتراوح بين 3 و5 أضعاف ما في الشركات الكبيرة. حتى في الولايات المتحدة الأميركية، تحقق شركات العلوم والتكنولوجيا الخاصة نحو 80 % من إجمالي التمويل للبحث والتطوير وثمار الابتكار.

لقد بدأت شركات العلوم والتكنولوجيا الخاصة في الصين في العام 1980، متأخرة بعض التأخر، لكنها ما لبثت أن شهدت تطوراً سريعاً. ونذكر على سبيل المثال لا الحصر، منطقة تشونغقوانتسون في مدينة بكين ومنطقة تشانغجيانغ في

مدينة شانغهاي. كانت منطقة تشانغجيانغ أرضا جرداء في نهاية القرن العشرين، لكنها تحولت في سنوات قليلة إلى مجمع لصناعة العلوم والتكنولوجيا العالية التي جعلت إنتاج الأدوية البيولوجية والدوائر المتكاملة مجال عملها الرئيسي. في البداية كانت منطقة تشانغجيانغ تنفذ سياسة ضريبية تفضيلية، حتى أنها لم تفرض ضرائب على شركات جديدة أقيمت فيها، لكن في العام الماضي، بلغت قيمة ضريبة الدخل الفردي وحدها فيالمنطقة نحو مليار دولار أميركي، الأمر الذي يعني أن المنطقة حصلت على تعويض يفوق بكثير خسارتها الناجمة عن السياسة الضريبية التفضيلية في الماضي. أما منطقة تشونغقوانتسون في مدينة بكين فقد أصبحت منطقة ابتكار مشهورة عالمياً، وسجلت العديد من الشركات التابعة لها في بورصة ناسداك.

حالياً، 65 % من براءات الاختراع و80 % من المنتجات الجديدة، مصْدَرُه شركاتُ العلوم والتكنولوجيا الأهلية في الصين. وتخلق هذه الشركات نقاطا جديدة للنمو الاقتصادي بالصناعات الناهضة التي تمتلك حقوق الملكية الفكرية الخاصة، الأمر الذي يقدم إسهاماً عظيماً لإسراع الصين بتعديل الهيكلة الاقتصادية وتحقيق تغيير النمط الاقتصادي وتعزيز القوة التنافسية الدولية واستقبال ومواجهة تحديات الاقتصاد المعرفي.

لذلك، من واجبنا أن نعزز البحوث والتشجيع على الابتكار الذاتي، ونقدم المزيد من الدعم لشركات العلوم والتكنولوجيا الأهلية. وفي الوقت نفسه، علينا أن ندرك أن الابتكار الذاتي لا يعني الانغلاق، وعلينا أن نمارسه في ظروف منفتحة. فالانفتاح هو من خصائص ابتكار العلوم والتكنولوجيا العالية، وهو مفتاح التعاون مع المنافسين لتحقيق التطور. إذا لم نتعاون مع المنافسين، ولم نحصل على المعلومات والموارد منهم، فمن المؤكد أن شركاتنا ستفشل. ومن الضروري أيضاً أن تهتم شركات الابتكار العلمي والتكنولوجي بتحويل ثمار العلوم والتكنولوجيا إلى منتجات وتصنيع المنتجات العلمية والتكنولوجية وتحقيق عالمية الصناعات العلمية والتكنولوجية.

وعلى أية حال، لا بدَّ لشركات العلوم والتكنولوجيا الأهلية الصينية إن هي شاءت الحفاظ على التنمية المستدامة، أن تفتح ذراعيها وتتجه إلى العالم، وتتعلم من «مايكروسوفت» و«غوغل» وغيرهما من الشركات العالمية التي تجعل الابتكار قدرتها المحورية على المنافسة، وتتعلم منها كيفية تراكم قوة الابتكار باستمرار أثناء المنافسة، الأمر الذي يتحلى بأهمية كبيرة بالنسبة للدولة ولأبناء شعبها، كما

إنه مفتاح تطوير شركات علوم وتكنولوجيا عالية أهلية ذات حقوق ملكية فكرية مستقلة وتحويلها إلى شركات كبيرة وقوية.

إن شركات العلوم والتكنولوجيا العالية العظيمة لا تحقق تنمية المزيد من النقاط الجديدة للنمو الاقتصادي فحسب، بل تعمل كقوة محركة لخطواتنا في تعديل الهيكلة الاقتصادية وتغيير نمط أو أسلوب النمو الاقتصادي. إذا حولنا منطقة تشونغقوانتسون وكل مناطق التنمية إلى «مهد بيل غيتس الصيني» وقبلةً للابتكار، فسيعني ذلك أننا أجدنا في أعمالها. قيل إن بيل غيتس أثناء زيارته السابقة للصين قال إن من المحتمل أن يظهر بيل غيتس القادم في آسيا، وفي الصين تحديداً، وفي ذلك تشجيع كبير لنا، يدفعنا لأن نحث خطانا في الابتكار، وفي تطوير وتنمية شركات العلوم والتكنولوجيا الأهلية الصينية، والإسراع بالبناء النظامي والبناء الأساسي والبناء الثقافي، لنزرع بذور الابتكار حتى تنمو وتترعرع وتصبح أشجاراً باسقة مثمرة. يرى تقرير دراسات أصدره البنك الدولي للإنشاء والتعمير وجامعة ستانفورد أن تحسن بيئة الابتكار في الصين استفاد من تطور مناطق العلوم والتكنولوجيا العالية فيها.. وأن تحسُّنَ بيئة الابتكار الصينية أسهم في تقدُّم الابتكار العالمي.

الفصل الثالث: قيود الابتكار

لأن شركات العلوم والتكنولوجيا الأهلية هي التي تبدأ بالابتكار دائماً، فإنها تتميز بقدرٍ عالٍ من المخاطر، إلى جانب العائدات الكبيرة وقوة النمو الواضحة. وبالمقارنة مع الشركات التقليدية، يواجه هذا النوع من الشركات المزيد من فرص التنمية، وكذلك العناصر التي تهدد بقاءها، إذ يعرف كثير من الناس أنه لا بد لشركات العلوم والتكنولوجيا الأهلية، في بداية ولادتها، أن تقطع شوطاً في «وادي الموت». وفي هذا المجال، تفيدنا دراسة أميركية أن نحو 50 % من شركات العلوم والتكنولوجيا الأهلية «ماتت» خلال ثلاث سنوات بعد إقامتها. ومن بين الـ50% الأخرى، تختفي 50 % منها بعد خمس سنوات، فلا يبقى سوى 25 % من الشركات الأصلية، حتى هذه الـ25 % يمكن لعدد قليل منها أن يتجاوز التعديل المهني أو شتاء التدهور الاقتصادي القارس. لذلك، يكون «الموت المبكر» لعدد كبير من شركات العلوم والتكنولوجيا الأهلية، أشبه بتبذير لموارد الابتكار التكنولوجي وضربة لروح الابتكار.

في الصين حالياً نحو 150 ألف شركة أهلية للعلوم والتكنولوجيا، معظمها

وُلِدَ تلقائياً ومات لسبب مجهول. سعت الحكومة لتهيئة البيئة المناسبة لها، أي بيئة الإصلاح والانفتاح، لكن ذلك لم يكن كافياً.

تحتاج شركات العلوم والتكنولوجيا الأهلية إلى بيئة أكثر خصوبة حتى تتطور، وتحتاج بخاصة إلى البيئة التي تساعدها على تعزيز مقاومة المخاطر. وهناك العديد من العناصر التي تقيد تهيئة هذه البيئة. سأتحدث عن بعضها.

أولاً، عدم اكتمال نظام التمويل، أو مشكلة الأموال: أصبح الابتكار في قطاع البرمجيات عادة شائعة في مناطق تنمية التكنولوجيا العالية والحديثة في الصين، حيث أنشأ كثير من الشبان شركات للبرمجيات، لكنها لم تتوسّع بسبب مشكلة الأموال. يتميز وادي السليكون الأميركي بميزتي تفوُّق على مناطق التنمية الصينية. أولاً، عملية تحويل «الفكرة» إلى شركة سريعة جداً هناك؛ ثانياً، عملية التحول من شركة صغيرة إلى شركة كبيرة سريعة جداً. عندما حضرت منتدى للتبادل الأكاديمي في وادي السليكون في مارس/ آذار 2000، أي في فترة انفجار فقاعة الإنترنت، قال بعض حضور المنتدى إن انفجار تلك الفقاعة قد يؤثر على نمو الشركات الصغيرة في وادي السليكون، لأن آلاف الشركات قد أغلقت منذ أشهر عدة، وبات مستثمرو المخاطر حذرين جداً. لكن في ذلك الوضع، ترعرعت شركة غوغل بسرعة، وبلغت القيمة السوقية لها عشرات المليارات من الدولارات الأميركية متفوّقةً على بعض الشركات التي يعود تاريخها إلى عشرات، بل مئات السنين.

لم يكن في الصين شركة واحدة حققت هذا الحجم في ثلاث أو خمس سنوات، ونمت بهذه الصورة الرائعة. كثير من مؤسسي المشروعات يشتكون ويتساءلون: «لماذا لم نحقق النمو الكبير والسريع؟».. أحد أسباب المشكلة هو نظام التمويل، لأن تبادل المعلومات بين الشركات وقنوات التمويل ليس سلساً، ولا تجرؤ البنوك التجارية على تقديم القروض بسهولة، وفي الوقت نفسه، لا يتفق نظام سوق رأس المال الصينية مع المعايير المطلوبة. فإذا لم تحصل sina أو غيرها من المواقع الصينية الرئيسية على الإنترنت على أموال من ناسداك، تعرضت للأخطار. لذلك على الصين أن تغير أولا سوق رأس المال، فلا يعود له تأثير في مستقبل شركات العلوم والتكنولوجيا الأهلية فقط، ويغدو على علاقة بالوضع العام لقضية الابتكار الذاتي في الصين. إن عدم وجود نظام استثمار مخاطر سليم وسوق رأس مال متكاملة هو أكبر مشكلة تقيد تعاظم قوة الشركات.

وبالنظر إلى عدم توافق سوق رأس المال عندنا مع المطلوب، لم يكن

بإمكان الشركات الطموحة أن تحصل على التمويل. يحتاج عدد كبير من شركات العلوم والتكنولوجيا العالية إلى سنوات عدة لتحقيق الربح، ولا يمكن لها أن تحقق الربح منذ البداية. علاوةً على ذلك، ينقسم استثمار المخاطر في شركات العلوم والتكنولوجيا العالية إلى مراحل عدة، مثل مرحلة الإقامة ومرحلة التوسع ومرحلة النضوج، وتختلف طلبات الشركات من مرحلة إلى أخرى، فإذا احتاجت الشركة إلى 50 ألف دولار في مرحلة البداية، فمن المحتمل أن تحتاج إلى 500 ألف دولار في مرحلة التوسع، ثم إلى 5 ملايين دولار في مرحلة النضوج. وإذا توقف الاستثمار في مرحلة ما بسبب عدم تحقيق الشركة للربح، ستموت الشركة وتخسر كافة الاستثمارات في المراحل السابقة.

لنأخذ شركة سامسونغ كمثال: من كان يعرف تلك الشركة قبل بضع عشرة سنة؟ لقد وظفت تلك الشركة 25 % من ميزانيتها في البحث والتطوير، فاعتبرت إحدى أكبر الشركات في نسبة ميزانية البحث والتطوير في العالم. وتعرضت لخسارة في السنوات السبع المتتالية الأولى، لكن رئيس مجلس إدارتها الذي يتمتع ببُعد النظر، مكّنها من البقاء على الرغم من خسائرها.

ثانياً، الضمان: إن حجم ضمان شركات العلوم والتكنولوجيا العالية الأهلية الصينية صغير وذو أسلوب واحد، وصلاحيات البنوك غير متوفرة. على الرغم من أن بعض مناطق التنمية أقامت بنوك ضمان، لكنها لم تحقق النجاح المطلوب، ولم تعمل كركيزة لتطور شركات العلوم والتكنولوجيا العالية الصينية. لذلك، لا تزال أمامنا مشكلات كثيرة، مثل: كيفية تقديم الضمان لشركات العلوم والتكنولوجيا العالية الأهلية الصينية؟ وأي نظام وآلية وبيئة قانونية للضمان تتفق، بشكل متزامن، مع متطلبات نمو الشركات الصينية وسياسات الصين؟ إن تسوية هذه المشكلات تحتاج إلى وقت طويل.

ثالثاً، سياسة ضريبة البحث والتطوير: إن عمليات البحث وتطوير الشركات لا تحصل على التعويض إلا بواسطة التجارة، فيتسبَّب ذلك في عدم كفاية القوة المحركة للبحث والتطوير في شركات العلوم والتكنولوجيا العالية الأهلية. منذ بضع عشرة سنة، اتخذنا إجراءات كثيرة، مثل تخفيض الضريبة للشركات التي تتمكن من تدبير الأموال ذاتياً والتنظيم ذاتياً والعمل ذاتياً وتكون هي المسؤولة عن خسارتها وربحها، لكن كثيراً من الإجراءات لا يمكن تطبيقها في النهاية لأن سياستنا الضريبية وضريبة القيمة المضافة الإنتاجية تعوق البحث والتطوير.

علاوةً على الضرائب، هناك مشكلات كثيرة في تطبيق السياسة المالية

للتشجيع على الابتكار. إن دعمَ المالية العامة غير كاف لأنشطة ابتكار الشركات المبتدئة، أي فترة «بذر البذور». أقمنا صندوقاً مالياً لدعم تأسيس المشروعات، يكفي لدعم أفضل ألف شركة للابتكار سنوياً. الواقع أن دعم 1000 شركة سنوياً لا يكفي لتعديل الهياكل الاقتصادية وتطوير الصناعات إلى طراز جديد.

هناك أيضاً مشكلة المشتريات الحكومية. في الولايات المتحدة الأميركية، تركز المشتريات الحكومية على دعم تطور الشركات المحلية. لكن المشتريات الحكومية في الصين تواجه مشكلة كبيرة، وهي: كيف تدعم الحكومة الشركات الناهضة المحلية بالمشتريات الحكومية على نحو لا يخالف قواعد منظمة التجارة العالمية ولا يؤثر على المنافسة؟ إن تطور العلوم والتكنولوجيا يعتمد على المنافسة، وإذا ركزت الحكومة على حماية الشركات، ولم تضعها في بيئة تنافسية، ستدخل هذه الشركات في نفق مسدود، فكلما ازدادت حمايتها ضعفت قوتها، لتفقد قدرتها على المنافسة في النهاية.

رابعاً، مسألة الفرص: هل تتمتع شركات العلوم والتكنولوجيا العالية الأهلية أو الخاصة بفرص التنمية نفسها مع الشركات المملوكة للدولة؟ إن موقف شركات العلوم والتكنولوجيا العالية الأهلية لا يزال حَرِجاً، ويواجه تطورها صعوبات كثيرة. الأمر الذي يدل على أن أعمال الحكومة ليست على ما يُرام، والأهم من هذا أن شركات الابتكار لا تنمو بشكل سليم إلا في بيئة نظامية للمنافسة المتكافئة.

خامساً، مسألة حقوق الملكية الفكرية: لقد نفذت الصين أعمالاً كثيرة جداً في مجال حماية حقوق الملكية الفكرية، وحققت تقدماً كبيراً. لكنني أرى أن المشكلات الرئيسية الآن هي قوة الحماية غير الكافية والمشكلة في نظام حقوق الملكية الفكرية وعدم احترام حقوق الملكية الفكرية للشركات. وحيثما توجد حالات كثيرة للقرصنة والتقليد تُحْرَم الشركات من الحصول على عائدات من نفقاتها للابتكار، ويفقد الجميع حافز السعي إلى الابتكار.

ذات مرة، كنت في سفرة عمل مع رئيس شركة للعلوم والتكنولوجيا. وأخبرني في الطريق أن شركته اخترعت برمجية مالية، وهي الأفضل في الصين، وأنفقت الشركة لابتكارها أكثر من 10 ملايين دولار أميركي، وتوقع أن شركته ستربح كثيراً. لكننا رأينا في المطار أن تلك البرمجية ليست من إنتاج شركته بل قرصنها آخرون، وعلى البرمجية علامة مكافحة القرصنة أو التزوير، وتباع نسخة لها ببضعة عشر دولاراً أميركياً فقط. بعد ذلك، زارنا رئيس مصلحة الدولة لحقوق الملكية الفكرية ورئيس مصلحة الدولة للإدارة الصناعية والتجارية، وأمضيا أياماً

طويلة للفحص، ولم يكتشفا المزوّر. لذلك لم يستطع صاحب الشركة أن يحمي ثمار ابتكار شركته، ولم يربح. كيف يمكن لهذه الشركة أن تحافظ على قدرة التنمية المستدامة، ناهيك عن قطاع البرمجيات؟

تحتاج الدولة وشركات الابتكار بشكل عاجل ومُلح إلى نظام لحماية حقوق الملكية الفكرية، ويجب وضع نظام حقوق الملكية الفكرية والنظام المالي ونظام شؤون العاملين في مواقع متماثلة الأهمية. في عصر العلوم والتكنولوجيا، قد لا تكمن القيمة الكبرى في ورش العمل والمعدات وخطوط الإنتاج، بل تكمن في حقوق الملكية الفكرية. لا يمكن لنا أن نخترع مزيدا من حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع إلا باحترام حقوق الملكية الفكرية، وعلينا أن نمتلك الأمل والإصرار، لأن الأمة الذكية هي أمة تخترع حقوق الملكية الفكرية، وليست أمة تقرصن حقوق الملكية الفكرية للآخرين.

سادساً، تشكيل نظام الابتكار المتمثل في الجمع بين الإنتاج والتعلم والبحث. يجب أن يتخذ هذا النظام الشركات قواماً رئيسياً له، ويكون نقطة مهمة لبناء دولة من طراز جديد، لأن الشركات، حتى ولو كانت من أكبر شركات العالم، لا يمكن لها أن تستوعب معلومات كل قطاعها، وعليها أن تتصل وتتواصل وتتعاون مع الجامعات وأجهزة البحوث في القطاع نفسه.

تعاني الشركات الصينية بصورة عامة من عدم كفاية القدرة على الابتكار والموارد، مما يحتم عليها أن تقيم الاتصالات مع أجهزة البحوث والجامعات من القطاع نفسه. القوام الرئيسي لهذه الاتصالات هو الشركات، في حين أن طلب السوق هو أساس لها. لقد وضعت الصين سياسات عديدة لدفع الجمع بين الإنتاج والتعلم والبحث لتحقيق مزيد من براءات الاختراع والقوى التنافسية المحورية، وذلك من أجل تحقيق تطلعاتها في الابتكار.

هناك نقطة لا بد أن أوضحها وهي أنه حتى لو نجحنا في المستقبل في بناء دولتنا من طراز ابتكاري مبدع، واخترعنا 50 % من التكنولوجيات المحورية كل سنة، سنبقى بحاجة إلى إدخال التكنولوجيات والمنتجات التي نحتاجها، فالصين لن تصبح أفضل من الدول الأخرى في كل المجالات، لذلك يعتبر الاستيراد والاقتباس من الاستراتيجيات الطويلة الأمد. ومن المنطقي أن يتبادل الجميع في مجال إدخال أو استيراد كل ما هو مفيد لتحقيق التنمية المشتركة. لذلك، علينا أن ننظر إلى العلاقات بين الإدخال والابتكار نظرة صائبة لتحقيق التنمية المستدامة الحقيقية. إذا أغلقنا أبوابنا لنصنع كل شيء، ستزداد الفجوة اتساعاً بيننا وبين الآخرين.

الفصل الرابع: دفع الابتكار

اقتراحي الأول هو تطوير استثمار المخاطر وإكمال سوق رأس المال، الأمر الذي يعتبر الأكثر أهمية وتأثيراً لتطوير شركات العلوم والتكنولوجيا العالية الخاصة. ذات مرة، قالت رئيسة وزراء بريطانيا السابقة مارغريت تاتشر إن بريطانيا تتخلف عن الولايات المتحدة الأميركية عشر سنوات في مجال العلوم والتكنولوجيا العالية، وليس السبب أن مستوى الجامعات البريطانية والتعليم البريطاني أضعف، ولا عدم وجود أكفاء في بريطانيا، بل إن السبب هو افتقار بريطانيا إلى سوق استثمار المخاطر. هذه النظرية ذات أهمية مرجعية للصين، بل أن حاجتنا أكثر إلحاحاً من بريطانيا في دعم سوق رأس المال لابتكار العلوم والتكنولوجيا. لذلك أدعو إلى الإسراع بتشغيل بورصة دعم الابتكار وبورصة دعم إقامة المشروعات، أي اللوحة الثانية، لأن لوحة الشركات المتوسطة والصغيرة الحالية غير مخصصة لإقامة المشروعات. لقد حقق «قانون السندات المالية» و«قانون الشركات» تطوراً كبيراً في هذا المجال، لكن يجب مواصلة إكمال هذه القوانين، وحث خطى الإكمال.

ثمة أيضاً تجربة اللوحة الثالثة، أي سوق تجارة حقوق الأسهم للشركات التي لا تسجل في البورصة، وذلك عملٌ أكثر تعقيداً. حالة وادي السليكون الأميركية متمثلة في أن عدداً قليلاً من الشركات سجلت في البورصة، بينما يحقق معظم الشركات والمبتكرين التطور ببيع التقنيات. هناك نظرية لكلية سلون للإدارة في ماساتشوستس، تقول إنه نادراً ما يمكن أن يتحول عالم ومقيم مشروع إلى رجل أعمال محترف، فمن الحكمة أن يبيع تقنياته مبكراً. إن أمثال بيل غيتس في العالم قليلون جداً. لكن في الصين، يمتلك بعض العاملين في مجال العلوم والتكنولوجيا عدة تكنولوجيات أحياناً، ولا يمكن لهم أن يبيعوا تلك التكنولوجيات العادية، بل يحاولون إبقاء التكنولوجيات الممتازة في أيديهم لتحويلها إلى واقع مثمر. ولكن، بعد سنوات لم ينجحوا في تحويلها إلى منجزات مثمرة، وباتت التكنولوجيات قديمة عفا عليها الزمن. نتيجة تلك الاختراعات هي التخلف الصامت، لذلك يجب أن يعيدوا النظر في مفهوم تحويل التكنولوجيا. على التكنولوجي ألا يتردد في بيع التكنولوجيات الموجودة لديه، كما أنه لا بدّ من سوق تشتريها.

اقتراحي الثاني هو إكمال نظام ضمان الائتمان لشركات العلوم والتكنولوجيا الأهلية أو الخاصة، وتحسين سياسة التشجيع الضريبي، وإكمال السياسات المالية لتشجيع ودعم الابتكار، وتنفيذ استراتيجية حقوق الملكية الفكرية، ودفع مشاركة

شركات العلوم والتكنولوجيا الأهلية في مشروعات الدولة الرئيسية والتعاون للابتكار التكنولوجي.

توجد في الصين خطة 863 وخطة 973، تشارك فيها شركات العلوم والتكنولوجيا الأهلية وتتعاون مع الشركات الحكومية تعاوناً وثيقاً. ولشركة «فاوندر» وشركة «لينوفو» مشروعات تعاونية مع الشركات الحكومية، وحصل الكثير من شركات العلوم والتكنولوجيا العالية الأهلية في منطقة تشونغقوانسون ببكين على مشروعات مهمة من الدولة، وتسير المشروعات بصورة جيدة.

أخيراً، أريد أن أؤكد على مسألة مناطق أو مجمعات العلوم والتكنولوجيا، لأن جامعة بكين تقع في منطقة تشونغقوانتسون للعلوم والتكنولوجيا العالية، وبعد سنوات عدة من التطور جمعت منطقة تشونغقوانتسون للعلوم والتكنولوجيا العالية مجموعة من الأكفاء في هذا المجال، وعدداً كبيراً من مراكز البحث والتطوير الصينية والأجنبية، وفيها جامعات وأجهزة بحوث، فأصبحت بذلك منطقة راقية جديدة لابتكار الشركات الأهلية الصينية، تضاهي وادي السليكون الأميركي. إذا عززنا دعمنا لها ليظهر فيها مزيد من الأكفاء والتفاعل والابتكار، فمن المؤكد أن يظهر مزيد من المعجزات العلمية.

تحليل نموذج

مركز مايكروسوفت للبحث والتطوير: قوة جديدة من طراز جديد ناجمة عن سياسة الدولة لدفع الابتكار

نرحب ترحيباً حاراً بأن تقيم «مايكروسوفت» مركز بحث وتطوير في الصين. لأن الشركات الأجنبية التي أدخلناها إلى الصين في السنوات الطويلة الماضية، كانت تسبب التلوث، ولا يمكنها أن تقوم بالإنتاج في بلدانها، لذلك ومن أجل تنميتها، جاءت إلى الصين لتستخدم الموارد الأرضية والبشرية الرخيصة، مستفيدة من السياسة المتساهلة نسبياً في حماية البيئة. وفي النهاية، لوثت منابع مياهنا وهواءنا. أرى أن هناك ثلاثة شروط ممتازة للشركات الأجنبية لتقيم مراكزها للبحث والتطوير في الصين: الشرط الأول هو تميُّز الصين بالتفوق الكبير في مجال المتخصصين. والشرط الثاني هو تفوقها في السوق، والثالث هو التفوق النسبي في الأسعار؛ فالموارد البشرية الصينية لا تزال رخيصة نسبياً حتى الآن، وراتب الصيني أقل كثيراً من راتب الأميركي. لذلك من الممكن اجتذاب

مراكز البحث والتطوير إلى الصين في هذه المرحلة. واجتذابها هو فرصة للصين، وستستمر هذه المرحلة عدة سنوات، لتقلَّ بعد ذلك قدرتنا على الاجتذاب، وعلينا ألا نجعل هذه الفرصة الذهبية تفوتنا. علينا أن نعرف أن الكثير من الدول تعارض نقل مراكز البحث والتطوير إلى الصين، بحجة أن معظم قطاعات التصنيع قد نقلت إلى الصين، و«ماذا سيبقى لدينا إذا نقلناها جميعاً هناك؟» الأمر يستحق المزيد من التفكير العميق.

نقطة أخرى هي أن المنافسة تعتبر قوة محركة تدفع تطور صناعة العلوم والتكنولوجيا العالية باستمرار. إذا وضع الأجانب مراكز البحث والتطوير في الصين لينافسوا، فهذا مفيد لنا. وإذا ذهبنا إلى وادي السليكون الأميركي لننافسهم، فسيزداد الأمر صعوبة، لأننا سننافس في مكان الآخرين، الأمر الذي يعني ازدياد المخاطر والتكاليف. عموماً، هذا الأمر مفيد للصين في كل المجالات، والأهم هو وجود مراكز بحث وتطوير في الصين، ومن المؤكد أنها ستساعد في إعداد متخصصين ممتازين للصين. إذا ارتفع مستوى المتخصصين المحليين، وإذا بلغ المتخصصون المحليون المستوى العالمي، فهل سيبقى ثمة خشية من عدم ارتفاع مستوى ابتكارنا؟ إن تجمع مراكز البحث والتطوير العالمية في الصين أفضل من اجتذاب الأعداد الكبيرة من الشركات التي سبّبت التلوث في تلك السنوات الماضية. على الرغم من أننا لا نستطيع أن ننكر أن تلك الشركات التي سببت التلوث، قد أسهمت في دفع الاقتصاد الصيني، فإن مراكز البحث والتطوير في الصين تحقق فائدة مؤكدة.

التفاعل بين المعلم والطلاب

سؤال: عندي سؤالان. السؤال الأول، لماذا توجد ظاهرة «أسمع جعجعة ولا أرى طحناً» في الابتكار الذاتي. وسؤالي الثاني أو ملاحظتي الثانية هي أن بيئة إقامة المشروعات تعاني من «نقص الأغذية»، خاصة لمشروعات الأفراد.

إجابة: أجيب عن سؤالك الثاني أولاً، هذا السؤال ممتاز، فما نريده الآن هو أن تحصل الشركات الصغيرة على الدعم و«الغذاء». والظاهرة التي أثرتها في سؤالك الأول موجودة فعلاً، وندعو لحل هذه المشكلة. أنا معجب بحماسة هذا الطالب لدعم الشركات الصغيرة. إذا دعمنا كلنا ابتكار الشركات الصغيرة بهذه الحماسة، أصبح لدولتنا أمل عظيم. الواقع أن بين 60 و70 % من حقوق الملكية

الفكرية في العالم أبدعتها الشركات الصغيرة. إن مناطق التنمية الصينية هي فردوس وتربة خصبة لنمو الشركات الصغيرة بشكل سليم.

سؤال: لماذا لم تبلغ حقوق الملكية الصينية، التي اخترعها المتخصصون الصينيون، المستوى العالمي الأعلى حتى الآن؟

إجابة: لدرس هذه الظاهرة أيضاً، نحتاج إلى أعمال، لأن الإصلاح والانفتاح في الصين بدأ قبل 28 سنة فقط، والفرق كبير بيننا وبين الدول الأخرى. لكن هذا الفرق يضيق تدريجياً، ومن المحتمل أن تكون السنوات الخمس عشرة المقبلة مرحلة تتقدم الصين خلالها لتتصدّر العالم وتظهر الثمار على مستوى القمة. لذلك قال بيل غيتس إنه من المحتمل أن يظهر بيل غيتس التالي في آسيا، وفي الصين تحديداً.

سؤال: لماذا حقق العلماء الأميركيون تلك الإنجازات العظيمة؟ كما حدث مع «سيسكو» و«مايكروسوفت» اللتين تطورتا من شركتين صغيرتين إلى شركتين عملاقتين.

إجابة: هذه المشكلة تعالجها الصين حالياً. في الوقت الراهن، كل العالم متفائل بالصين، لكن اتجاه الريح قد يتغير.

سؤال: في رأيكم هل هناك فرق بين التعليم الصيني والتعليم الأميركي؟ هل قدرة الطلاب الأميركيين في الابتكار أقوى من الطلاب الصينيين؟

إجابة: هذا أمرٌ ذو علاقة بالتعليم. لكن في الصين طلاباً ممتازين أيضاً، فقد حقق بعض الطلاب من جامعة تشينغهوا وجامعة بكين ممن يعملون في وادي السليكون، نجاحاً كبيراً. لذلك لا يمكن أن نقول إن التعليم الصيني سيئ. لكننا نفتقر إلى جامعات من الدرجة الأولى عالمياً، لذا ما زالت قدرتنا على الابتكار أضعف نسبياً.

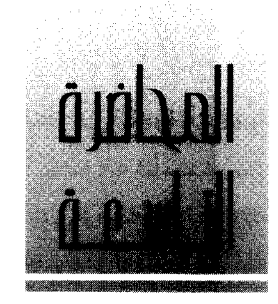
سؤال: لماذا يوجد هذا الفارق، ولماذا لا توجد جامعات من الدرجة العالمية الأولى في الصين؟

إجابة: أرى أن الإصلاح والانفتاح يحتاج إلى عملية. كنا فقراء في الماضي، وكان عدد الجامعات قليلاً، كذلك عدد الجامعيين. حالياً يتراوح عدد الطلاب في الجامعات بين 24 و25 مليوناً. وكان أسلوب تعليمنا مغلقاً، وقد عالج ذلك الأسلوب المغلق مشكلات كثيرة. لكن حسب سرعة المنافسة العالمية اليوم،

لم نعمل في مجال التعليم وقتاً طويلاً، أما الجامعات الأجنبية، مثل الجامعات الأميركية، فقد كافحت طيلة مائة أو مائتي سنة.

سؤال: الذين يجلسون بجانبي هم جميعاً من أفضل طلاب كلية علوم الحاسبات بجامعة تشجيانغ، لكن من المؤسف حقاً، أننا جميعاً نعمل في شركة «مايكروسوفت»، أو نقول إننا نحقق قيمة لشركة أميركية على أرض الصين. أريد أن أسأل: إذا أنشأتُ شركة في الصين، كيف يمكن لي أن أجذب هؤلاء الأكفاء؟ وما هي السياسات التي يمكن للدولة أن تقدمها لي لجذب هؤلاء المتخصصين؟

إجابة: سؤالك رائع! بسبب اختيار الأعمال، يعمل بعض الناس في شركة مايكروسوفت، أو في شركة صينية، ومن المؤكد أن يعمل بعض الصينيين في شركات أجنبية في المستقبل، الأمر الذي لا يعني أن العمل في الشركات الأجنبية غير جيد. كلامك صحيح، على بلادنا أن تجذب مزيداً من المتخصصين للشركات الصينية لتحقق التطور. أعتقد أن كل جهودنا الآن تسعى إلى تحقيق هذا الهدف. طبعاً، أنا مفعم بالثقة بأن بلادنا لا تجذب الصينيين للعمل فيها فحسب، بل ستجذب المتخصصين من الدرجة الأولى في العالم ليعملوا معنا. عندئذ ستكون الصين أكثر الأماكن في العالم لإظهار دور المتخصصين وتحقيق الإنجازات الرائعة، ومن المحتمل أن تحقق الصين هذا الهدف في مدى 15 سنة.



تشكيل نظام ابتكار عالمي

خه تشي تشيانغ
رئيس معهد لينوفو للبحوث

تنظيم الأعمال في «لينوفو» جيد، بل أن منظومة الابتكار فيها ممتازة. نحن أول من أنجز عملية التنظيم للبحث والتطوير في العالم، ونقلنا كل أعمال البحث والتطوير لأجهزة الكمبيوتر المكتبية إلى الصين. كانت أعمال أجهزة الكمبيوتر المكتبية لآي بي أم IBM خاسرة، والآن بدأت أعمالنا لهذه الأجهزة في العالم تربح، بينما تعتبر كل أعمال الكمبيوتر المحمول، بما فيها أعمال Thinkpad وIdeaPad، ممتازة.

موضوع هذه المحاضرة هو «كيف تقيم الشركات نظاما عالميا للابتكار» ويشرفني كثيراً أن يشاطرني الجميع بعض تجاربي. لأنني مسؤول عن البحث والتطوير في «لينوفو»، لذلك أرغب في أن يعرف الجميع عملية نمو وتطور «لينوفو» في الابتكار.

منذ بدء مسيرة الإصلاح والانفتاح العام 1978 وحتى يومنا هذا، عايشت الشركات الصينية عملية التخلص من القديم من أجل بعث الجديد. وفي المستقبل، من المؤكد أن يكون الابتكار عنصراً حاسماً لإقرار القوة التنافسية للشركات في عصر العولمة. عندما نستعرض تجاربنا الماضية، أرى أن «لينوفو» تحتل مكانة رائدة تماماً في سوق أجهزة الكمبيوتر الشخصي الصينية قبل العولمة وعملية ضم قسم الكمبيوتر الشخصي لآي بي أم (IBM) سنة 2005.

كان شعورنا أن الابتكار التكنولوجي في «لينوفو» سيكون على الدوام رائداً في الصين بكل منتجاته. لكن كانت معرفتنا للابتكار التكنولوجي في ذلك الوقت

تختلف عن معرفتنا تجاه سوق المنافسة العالمية وإعادة النظر في القدرة التنافسية للشركة وطلبات العملاء أو الزبائن اليوم.

الفصل الأول: عملية تدويل لينوفو

في العام 1984، أقام 11 مهندساً في معهد الحسابات التابع لأكاديمية العلوم الصينية شركة لينوفو. وكنت طالب دراسات عليا بالمعهد، وانضممت إلى لينوفو رسمياً العام 1986. كانت لينوفو في ذلك الوقت قد حققت مبيعات بـ 3 ملايين يوان (نحو 375 ألف دولار أميركي) سنوياً. أما قيمة مبيعاتنا حاليا فهي 17 مليار دولار أميركي، مع ازدياد كبير للأرباح. لذلك يمكن القول إن لينوفو حققت تطوراً سريعاً وقوياً خلال السنوات العشرين الماضية.

يعمل في شركتنا حالياً أكثر من 26000 عامل في العالم، من بينهم نحو 2000 شخص يمارسون البحث والتطوير. وبعد تحقيق عولمتها، تجري أعمال لينوفو في كل العالم، فمصانعها تنتشر في الأميركيتين وأوروبا وآسيا، كما يجري البحث والتطوير لها في الولايات المتحدة الأميركية واليابان والصين، وتنتشر مبيعاتها في أكثر من 160 دولة ومنطقة في كل العالم.

تواجه أي شركة عالمية مشكلات كثيرة ناجمة عن الاختلافات الثقافية. وبالنسبة إلى منتجات معينة، تظهر نتائج استطلاع آراء العملاء آراءً مختلفة في السوق العربية أو الأميركية، على سبيل المثال، في عملية العولمة، علينا أن نرسخ مفهوماً أساسياً واحداً وهو أنه يجب تغيير موطئ قدم أو طريقة تفكيرنا في كل القضايا، ولاسيّما ضرورة التفكير في المنافسة العالمية: طبعاً، يمكن لنا أن نعمل وفقاً لأساليب الآخرين الجاهزة، لكن إذا نظرنا إلى المنافسة العالمية، تغير الحال. حالياً، تبيع كل الشركات الكمبيوترات المحمولة في العالم، ولا يمكن لنا أن نعمل وفقاً لأساليب الآخرين، بل علينا أن نسعى وراء ابتكار فريد من نوعه في كل مجال، وعلينا أن نعرف في الوقت نفسه أننا لا نتعامل مع زبائن صينيين فقط، بل مع أميركيين أيضاً وغيرهم، وقد يكون اهتمام الزبون الأميركي مختلفاً عن اهتمام الزبون الصيني. لذلك علينا أن نفكر كيف نجعل منتجاتنا موجودة في أسواق العالم. أعتقد أن أهم نقطة لتحقيق عالمية الشركات الصينية هي ترسيخ المفهوم العالمي.

يتحقق ترسيخ المفهوم العالمي من خلال عملية التشغيل في الأسواق

العالمية تدريجياً. فبعد أن ضممنا قسم الكمبيوتر الشخصي لـ«آي بي أم»، أصبحت لنا علامتان: علامة ThinkPad التي كانت لآي بي أم، وتحولت علامتنا Lenovo الماضية إلى Idea. تستخدم علامة ThinkPad في سوق أجهزة الكمبيوتر للشؤون التجارية، و Idea في سوق الاستهلاك، الأمر الذي يسمى إستراتيجية العلامات المتعددة للمنتجات المتنوعة. كنا أمام خيار لتنفيذ هذه الإستراتيجية، وناقشناه مطوّلاً: هل نستخدم علامة Lenovo في كل منتجاتنا، أم نجعل Lenovo علامة لشركتنا، ثم نستخدم علامتين مستقلتين في منتجات الأسواق المختلفة؟ تنمية علامة تجارية تحتاج إلى كثير من الوقت والمال.

أرغب أن أشاطركم التمتع بثمرتين من ثمار شركتنا. الثمرة الأولى هي أن لينوفو كانت لا تزال تحتفظ بنسبة عالية لنصيبها في السوق الصينية في السنوات الثلاث بعد إعادة تنظيمها، بل تواصل نموها. قبل هذا التنظيم، أي قبل العام 2005، كانت مبيعات أجهزة الكمبيوتر الشخصي في السوق الصينية أقل من 4 ملايين جهاز في العام 2004؛ بعد ذلك بثلاث سنوات، بلغت مبيعاتها في السوق الصينية 10 ملايين جهاز! ويعني ذلك أننا لا نزال نحتفظ بمكانتنا الرائدة وبحصّة كبرى في السوق الصينية. قبل أن أتحدث عن هذه الأشياء كنت أريد أن أتحدث عن أمر آخر. إذا دققنا في تحليل السوق، وجدنا أن سوق الكمبيوتر الشخصي منفتحة جداً، لأن إطارها النظامي وتكنولوجياتها منفتحة. ويمكنك أن تجد أيضاً أن أي علامة تجارية أخرى لجهاز الكمبيوتر الشخصي وفي أي دولة، لا يمكن أن يتجاوز نصيبها في السوق 30 % بصورة متتالية. قد يحدث أن يتجاوز نصيب علامة ما 30 % في سنة ما بالصدفة، لكن هذه النسبة ستنخفض بسرعة. لكن لينوفو تجاوز نصيبها في سوق لنوع واحد من المنتجات 30 % بصورة متتالية، وهذا غير مسبوق وفريد في نوعه. كما أنه دل أيضاً على معرفة «لينوفو» للسوق وقدرتها التنافسية.

في العام 2005 ضمّت «لينوفو» قسم الكمبيوتر الشخصي لـ«آي بي أم»، وبدأنا تحقيق الأرباح سنة 2006، وكانت الأرباح مرموقة في كل ربع سنة. لكن في العام 2005، لم يكن كثير من الناس متفائلين بهذا الضم، واصفين إياه بمحاولة ثعبان ابتلاع فيل، حتى نحن لم نكن مطمئنين. إذا درستم شيئاً في الجامعة عن عمليات الضم والدمج، فمن الثابت أنكم تعرفون دراسة ماكينزي التي تقول إن من بين عمليات الضم الكبيرة في العالم، هناك 70 % منها فاشلة، والناجحة 30 % فقط، ونجاحها يعني أنها لم تفشل تماماً. بينما كانت النماذج التي حققت نمواً قوياً نادرة جداً. لذلك نقول إن الضم تحدٍ خاص. لكن شركتنا حققت النمو المستمر

من حيث إجمالي الأرباح الصافية، كما ازدادت الأرباح الصافية في كل ربع سنة، الأمر الذي يعتبر معياراً هاماً لتقييم سلامة أعمال الشركة.

يعود سبب تحقيقنا لهذه النتيجة إلى بعض العوامل الخلفية. ففي نهاية العام 2004، كانت «آي بي أم» تتمنى أن تشتري «لينوفو» أعمالها لجهاز الكمبيوتر الشخصي. وهي قد تحدثت مع «لينوفو» مرة قبل ذلك، ولم نوافق. عندما جاءتنا في العام 2004، رأينا أن هذا العمل يستحق التفاوض. لأن «لينوفو» كانت تواجه صعوبة في النمو بعد أن بلغ نصيبها 40-50 % في السوق لنوع واحد من المنتجات، وذلك لا يتوافق مع تطلعات «لينوفو» التي تعمل على تحويل نفسها إلى شركة عالمية. فبدأنا دراسة إمكانية هذا العمل بصورة جادة، وكانت أكبر مشكلة في مناقشاتنا هي هل لدينا القدرة على هذا الضم أم لا، حيث بلغت مبيعات «لينوفو» نحو 4 مليارات دولار أميركي، بينما بلغت مبيعات قسم الكمبيوتر الشخصي لـ «آي بي أم» نحو 9 مليارات دولار أميركي. كان أول تحد واجهنا هو هل يمكن لنا أن نتحمل هذا العمل الكبير؟ المشكلة الثانية التي واجهتنا هي أننا إذا اشترينا هذا القسم لـ «آي بي أم»، فإن هذه الشركة ستتكلم باللغة الإنجليزية في المستقبل، الأمر الذي سيسبب مشكلات كثيرة. بدأت الإدارة الحديثة من الغرب، ومعظم المقررات التعليمية حول الإدارة الحديثة في الجامعات هي من المقررات الغربية. وعلى الرغم من أنني رأيت قليلاً من الفلسفة والإدارة الصينية بين مقررات فصل رؤساء الشركات في جامعة بكين، فإن معظم دروسها بما في ذلك أسلوب تقسيمها هو من النظام الغربي: الشؤون المالية، التسويق، إدارة الموارد البشرية، كل ذلك من النظريات الغربية. في هذه الحالة، إذا اشترت شركة صينية قسماً لـ«آي بي أم» المتقدمة جداً، هل يقتنع العاملون فيه بذلك، ويخضعون لقيادة الشركة الصينية؟ هل من الممكن أن يبقى كل العاملين السابقين مع الشركة الصينية؟ كان الأمر تحدياً كبيراً. المشكلة الثانية هي السوق العالمية. بعد أن نشتري هذا القسم لـ«آي بي أم»، هل يمكن لنا أن نضمن أن عملاءه القدامى سيواصلون استخدام منتجاته، أي المنتجات بعلامة ThinkPad؟ لأن صورة علامات الشركات الصينية في تلك الفترة كانت «منتجات كبيرة الحجم ومنخفضة التكلفة». كلما تحدث الناس عن المنتجات الصينية، قالوا إن نوعيتها عادية، وكميتها كبيرة، وأسعارها رخيصة. في متاجر وول مارت، تنتمي ThinkPad إلى السلع الفاخرة، فأسعار الكمبيوتر المحمول لهذه العلامة هي أغلى. بعد أن نشتريها، هل يواصل العملاء والزبائن الاعتراف بقيمتها؟ كنا نتعامل مع عملاء كبار مثل كوكاكولا ومايكروسوفت وماكينزي، فإذا لم يعترفوا بنا، فسنخسر كميات كبيرة من طلبات الشراء منا.

كنا قلقين جداً من تلك المشكلات. فسافر إداريون رفيعو المستوى من شركتنا إلى الولايات المتحدة الأميركية واليابان لزيارة مواقع آي بي أم فيهما، وعملنا مع كبار الإداريين لأعمال الكومبيوتر الشخصي هناك لمدة يومين، بعد ذلك تغيرتُ، أنا شخصياً على الأقل، تغيراً كبيراً، حيث أدركت أنه بإمكان شركتنا أن تنجز هذا العمل، لماذا؟ لأنه من شركة آي بي أم. ولآي بي أم عدة خصائص:

أولاً، «آي بي أم» لها ثقافة مؤسسية ممتازة، وتولي اهتماماً كبيراً لتنمية العاملين. الأمر الذي أصبح أهم سبب دَفَعنا إلى شرائها. هل كنا سنعمل مثل ذلك مع شركة غير «آي بي أم»؟ لا يمكن لنا أن نجد في تاريخ التنظيم والضم لشركات جهاز الكمبيوتر الشخصي أن شركة سامسونغ اشترت شركة AST الأميركية التي كانت ممتازة في عمل جهاز الكمبيوتر الشخصي. وعملت «لينوفو» وكيلاً لـ AST، و كانت منتجات AST تحتل المركز الأول في السوق الصينية، قبل «آي بي أم». بعد شرائها AST، قال لي المدير الذي بعثته سامسونغ إلى شركة AST ليعمل رئيساً تنفيذياً: «إياكم أن تشتروا شركة أميركية! فلن تتمكنوا من السيطرة عليها أبداً». في النهاية أغلقت سامسونغ هذه الشركة، واختفت AST، الأمر الذي أصبح نموذجاً فاشلاً. لذلك أعتقد أن شركة «آي بي أم» نفسها كانت أهم سبب دَفَعَنا إلى شرائها.

ثانياً، عمل «آي بي أم» نفسه. كنا نفكر في ما إن كانت هناك فرصة لتحقيق الربح إذا اشترينا قسم الكمبيوتر الشخصي لـ«آي بي أم»؟ إذا كان عمله يعاني من بعض المشكلات، كمنتجاته التي لا تناسب طلب السوق، وليست له ولتكنولوجياه قدرة على المنافسة في السوق، فإن ذلك يعني أن شراء هذا القسم ليست له قيمة، لأن التكنولوجيا التي فات أوانها وفريق العمل الذي فات أوانه كلاهما بلا قيمة. لذلك بعد زيارتنا للولايات المتحدة الأميركية واليابان، ولاسيّما زيارة فريق العمل المكون من أكثر من 300 عامل لبحث وتطوير ThinkPad في اليابان، وجدنا أن الأكثر قيمة من بين الأشياء التي سنشتريها هو فريق العمل. ولن تظهر مشكلة طالما ظل أعضاء فريق العمل معنا. كان نظام التسويق لـ«آي بي أم» منصة كبيرة، توضع عليها كل المنتجات، لذلك لم يكن عاملو المبيعات الذين سينضمون إلينا بعد أن نشتري القسم عاملين حقيقيين للمبيعات، بل علينا أن نقيم صفوفاً للمبيعات بأنفسنا. كنا نعتقد أن فريق البحث والتطوير في اليابان أفضل فريق تصميم في العالم، يمتلك أفضل المنتجات، مما دفعنا إلى توطيد النيّة على شراء القسم. قيمة الأشياء التي سنشتريها لا تزال قائمة، بل كانت متكاملة مع «لينوفو» في المنتجات ومجموعة العملاء. كانت الشركات المتوسطة والصغيرة

هي أهم مستهلكي جهاز الكمبيوتر الشخصي لـ«لينوفو»، بينما كانت الشركات الكبيرة هي أهم مستهلكي جهاز الكمبيوتر الشخصي لـ«آي بي أم» والذي كان نصيبه في السوق الصينية ضعيفاً، إنما على المستوى الرفيع، في حين أنه لم يكن لـ«لينوفو» نصيب في الأسواق خارج الصين أو ما وراء البحار، مما شكل تكاملاً بين العلامتين في ناحية العملاء والأقاليم والعمل والتكنولوجيا، وجعلنا نعتقد أن هذه الصفقة تتمتع بتفوق كبير للتنظيم والضم، فغدا ذلك أحد الأسباب الجذرية لشراء هذا القسم.

إذن كيف السبيل إلى تحقيق نجاح التنظيم والضم؟ كان ذلك تحدياً كبيراً لوضع أو تصميم الإستراتيجية. كان محور مناقشاتنا هو التالي: هل نعين أجنبياً في منصب الرئيس التنفيذي للشركة؟ قال كثير من الناس إن صدرنا واسع جداً، لأن تعيين أجنبي في منصب الرئيس التنفيذي يعتبر تحدياً كبيراً. في خريطة الهيكلة التنظيمية لشركتنا، يرأس الرئيس التنفيذي فريقاً دولياً مباشرة: جاء بعضهم من «آي بي أم»، والبعض الآخر من «لينوفو»، وكذلك من ديل وماكينزي، كما يحملون جنسيات مختلفة: الصين والهند وفيتنام وأميركا وأوروبا. تعتبر «لينوفو» الأكثر عالمية بين الشركات الصينية فيما يتعلق بفريق الإداريين الرفيعي المستوى، ولا تضاهيها أي شركة أخرى.

الفصل الثاني: عملية الابتكار التكنولوجي للينوفو

أتحدث الآن عن الابتكار. لأن أكثر ما تحتاج إليه الشركات الصينية في المستقبل هو الابتكار التكنولوجي وتحقيق الابتكار. في السنوات الماضية، كان التسويق والسوق مهمين، لكنني أعتقد أن الابتكار التكنولوجي وتحقيق الابتكار سيصبحان أكثر أهمية في المستقبل، لذلك أريد أن أتحدث عن عملية تطور «لينوفو» في هذا المجال.

ينقسم الابتكار التكنولوجي لـ«لينوفو» إلى أربع مراحل: المرحلة الأولى بداية إقامة الشركة، أي فترة تسجيلها في البورصة في هونغ كونغ العام 1994؛ المرحلة الثانية فترة تطوُّر عملها في جهاز الكمبيوتر الشخصي تطوراً سريعاً. في العام 1996، احتل نصيب «لينوفو» في السوق الصينية المركز الأول للمرة الأولى. كانت أعمال البحث والتطوير تجري حسب نظام البحث والتطوير في قسم العمل. في العام 1999 بدأت «لينوفو» إقامة نظام بحث وتطوير حقيقي على مستوى الشركة، نسميه نظام البحث والتطوير على مستويين، حيث أقيمت

أكاديمية على مستوى الشركة، تتبعها صفوف تنمية على شكل قسم العمل. ابتداء من العام 2005 بدأت عملية العولمة لـ«لينوفو» والتي تنقسم إلى 4 مراحل، وتتميز كل مرحلة منها بخصائص معيّنة. «لينوفو» شركة أقيمت على أساس التكنولوجيا، ابتداء من العام 1984، أي بعد ظهور جهاز الكمبيوتر الشخصي، وكانت المشكلة الأولى التي واجهت «لينوفو» أن كل برمجيات الكمبيوتر الشخصي لا يمكن لها أن تعالج مسألة كتابة المقاطع الصينية. لذلك أعتقد أن حل مشكلة المقاطع الصينية كان أول وعاء من الذهب حصلت عليه لينوفو، وكانت منتجاتها المتمثلة ببرمجية هانكا لينوفو، بمثابة براءة اختراع لها تستخدم في كثير من البرمجيات لكتابة المقاطع الصينية.

كانت «لينوفو» تولي اهتماماً كبيراً للبحث والتطوير، لكنها اكتشفت مشكلة بعد فترة، إذ أن أعمال البحث والتطوير تنفصل عن قسم العمل! معنى ذلك أن بعض العاملين يمارسون البحث والتطوير، وتكون الشركة مسؤولة عن المبيعات. كانت نتيجة ذلك أن الكثير من المنتجات التكنولوجية لم ينجح في السوق. وهناك أسباب كثيرة لعدم النجاح، فقد كانت «لينوفو» شركة صغيرة، وغير قادرة على إدارة عدة خطوط للمنتجات، ولم تكن تعرف تحويلِ نتائج الابتكار إلى منتجات، بل لم يكن لديها هذا المفهوم، لذلك وضعنا أموالاً كثيرة في الابتكار، إلا أنها لم تؤتِ ثمارها. في ذلك الوقت، قالت الفئة القيادية للشركة إن فعالية هذا العمل منخفضة، ويجب إنشاء قسم للعمل. لذلك ظهر في تلك المرحلة قسم عمل الكمبيوتر الشخصي وقسم عمل برمجية هانكا. كانت أكبر ميزة لإنشاء قسم أعمال أنه مسؤول عن جميع المنتجات وعن عمليات البحث والتطوير والإنتاج والتسويق والإمداد. أقمنا عدة أقسام للعمل في البداية، وكان أكثرها نجاحاً قسم عمل الكمبيوتر الشخصي ذو العلاقة بنمو السوق الصينية. ثم ضُمَّ قسم عمل برمجية هانكا إلى قسم عمل الكمبيوتر الشخصي تدريجيا. في ذلك الوقت نَمَت ثلاثة أعمال رئيسية: جهاز الكمبيوتر الشخصي بعلامة لينوفو، وشركة توزيع- شركة digitalchina الحالية، وشركة سجلت في بورصة هونغ كونغ.

لكن رئيس شركتنا قال لي في العام 1999 إنه اكتشف مشكلة وهي أن المنتجات الجديدة تظهر بلا انقطاع، لكن قوة المتابعة لا تكفي، لأن الشركة ليست لها أعمال البحث والتطوير على مستوى الشركة. أنا شخصياً عملت في قسم عمل، وبعدما انتقلت إلى قسم البحث والتطوير للشركة وجدت حقاً أن أسلوب تفكير هذين القسمين من العاملين مختلف. لم يكن لدينا بحث وتطوير على مستوى الشركة، وكل ما تعمله أقسام العمل هو من الأعمال القصيرة الأجل

بسبب ضغط العمل. الأعمال القصيرة الأجل لا تسبب مشاكل، لكن بعد فترة تتراوح بين 3 و5 سنوات، ستظهر مشكلة فجأة. لنضرب مثلاً بسيطاً: كان 90 % من مبيعات «لينوفو» أجهزة كمبيوتر مكتبية، وإذا باعت مليوني كمبيوتر، يكون عدد الكمبيوترات المحمولة منها 200 ألف جهاز فقط. لذلك لم تعمل الشركة على بحث وتطوير الكمبيوترات المحمولة بل اشترتها من شركات تايوان، لأن حجم العمل صغير، ولم تحقق الشركة منه ربحاً كثيراً. لكن قيادة الشركة رأت أن من المحتمل جداً أن تنخفض مبيعات الكمبيوترات المكتبية، وإذا لم تقم «لينوفو» ببحث وتطوير الكمبيوتر المحمول بنفسها، فإنها ستواجه خطراً كبيراً بعد خمس سنوات. لذلك دَعَوْنا 7 متخصصين من تايوان ابتداء من العام 2002 لإقامة مكتب البحوث في أكاديمية «لينوفو». كان هدف هذا المكتب هو بحث وتطوير الكمبيوتر المحمول لـ«لينوفو». بعد ذلك بسنة تقريباً، ظهر في الأسواق أول طراز من الكمبيوتر المحمول لـ«لينوفو»، ولم تبلغ مبيعاته إلا ما تراوَحَ بين 10 آلاف و20 ألف جهاز فقط حينذاك، ومع ذلك، فقد أرسى قاعدة لنمو مبيعات الكمبيوتر المحمول بنسبة سنوية قدرها 100 % منذ بدء عمل الكمبيوتر المحمول العام 2004 إلى اليوم، وبلغ ربحه إلى ما تراوح بين 200 و300 %، وستتجاوز مبيعاته مبيعات الكمبيوتر المكتبي في العالم قريباً. لكن، لو طلبت من مدير عام قسم عمل الكمبيوتر المحمول أن يموّل عمليات البحث والتطوير في ذلك الوقت، فإنه لن يستطيع، لأن إجمالي أرباحه كان بين 30 و50 مليون يوان (نحو 3.75- 6.25 ملايين دولار أميركي) فقط. يؤكد ذلك أهمية نظام البحث والتطوير على مستوى الشركة، أي أنه يتعين على الشركة أن تقوم بالبحث والتطوير استعداداً للمستقبل، لكي نقف على أرضية صلبة وعالية. إلى جانب ذلك، هناك مسألة محورية أخرى تتمثل في ضرورة تحويل الاستثمار في البحث والتطوير إلى قوة تنافسية في السوق. إذا كانت الشركة مهتمة فقط بإدارة أكاديمية على مستوى الشركة، فماذا سيحدث؟ تحصل الأكاديمية على استثمارات كثيرة، ويسعد عاملو البحث والتطوير كثيراً، لكن عندما تقوم الشركة بالحساب بعد 3-5 سنوات، ستجد أن قليلا من الاستثمارات التي تمَّ تقديمها حُوِّلت إلى قوة تنافسية في السوق. لذلك أقمنا هيكل نظام بحث وتطوير ذي مستويين، أي إقامة تواصل داخلي قوي للبحث والتطوير بين الشركة وأقسام العمل، لضمان توافر الوقت لدى أقسام العمل لتعرف التوجه التكنولوجي المستقبلي، وضمان أن تعرف أعمال البحث والتطوير على مستوى الشركة ما هو أكثر ما تحتاج إليه أقسام العمل. هكذا وبعد فترة تراوحت بين 5 و6 سنوات من الممارسة، تشكَّلَ في «لينوفو» نظام بحث وتطوير فريد من نوعه.

بعد العام 2005 أقمنا نظام الابتكار العالمي. إذا نظرنا إلى نظام الابتكار الحالي لـ«لينوفو»، شعرنا بفخر كبير بمثلث ابتكار «لينوفو». تتركز أعمالنا للبحث والتطوير في ثلاثة أماكن هي: YAMATO في اليابان، وفي الولايات المتحدة الأميركية وفي الصين، والعمل في كل منها متميز جداً. لكن في المنافسة العالمية، لابد أن نعدل نفسيتنا، وعلينا أن نوظف أفضل الأكفاء من مختلف الأمم. بالنسبة إلى الشركات الصينية، معدل تكلفة التوظيف لعامل البحث والتطوير في الصين يعادل نحو سدس التكلفة في اليابان والولايات المتحدة الأميركية، ويعني ذلك أنه يمكن توظيف 6-7 عاملين صينيين للبحث والتطوير بتكاليف عامل واحد من هذا النوع في اليابان أو الولايات المتحدة الأميركية. لكن عندما تخوض المنافسة العالمية، تكتشف أنه لابد من توظيف أفضل الأكفاء من مختلف الأمم، الأمر الذي يسمى التعددية، ويكون الابتكار بهذا الأسلوب ذا قدرة حقيقية على المنافسة، فقد بعث فريق عملنا في اليابان عشرة عاملين ليعملوا في الصين، وبعث فريق عملنا في الولايات المتحدة الأميركية بعض العاملين إلى الصين أيضاً. لم يشعر العاملون اليابانيون باختلاف كبير، بسبب التشابه بين الثقافتين الصينية واليابانية؛ لكن العاملين الذين جاءوا من الولايات المتحدة الأميركية شعروا بالاغتراب، وتساءلوا: لماذا خلفيتكم الثقافية واحدة. ولأن الثقافة الأميركية متعددة، فمن الطبيعي أن يعمل هندي وصيني وأفريقي جنباً إلى جنب. لكنهم لم يعتادوا رؤية جميع من بجانبهم ينتمون إلى خلفية ثقافية واحدة. إذا نظرنا إلى هذا الأمر من زاوية أخرى، أدركنا إيجابيات تعدد الثقافات.

يتكوّن فريق عملنا في اليابان من أكثر من 300 عامل، بينما يتكوّن فريق عملنا في الولايات المتحدة الأميركية من 200- 300 عامل. أثناء تنسيق أعمالنا العالمية، كان عليّ أن أستمع إلى اقتراحات وآراء أشخاص من مختلف الدول والأعراق، فاكتشفت أن لكل منهم أسلوباً متميزاً في العمل والتفكير. أعتقد أن لينوفو هي الوحيدة التي تتمتع بهذه التجربة من بين الشركات الصينية، لأنها ضمت قسم الكمبيوتر الشخصي لـ«آي بي أم»، وكان العاملون في فريقنا في اليابان وفريقنا في الولايات المتحدة الأميركية يعملون لعلامة «آي بي أم». أعتقد أن «آي بي أم» يمكنها أن تجد المتخصصين من الدرجة الأولى سواء في الولايات المتحدة الأميركية أم في اليابان أم في الصين؛ وأعتقد أيضاً أن الصينيين الذين يعملون في «لينوفو» حالياً كلهم من المتخصصين من الدرجة الأولى. لذلك وجدت فجأة في يوم من الأيام أن لينوفو أقامت منصة للحوار المتساوي عندما يعمل هؤلاء الممتازون معاً، ويمكن لهم أن يحققوا التفاعل على أساس المساواة، مما يبرز

ميزة مثلث الابتكار، بما يمكنّنا من أن نخترع كثيراً من الأشياء الممتازة، فدفعني ذلك إلى الاعتقاد بأن تحقيق العولمة يحتاج إلى التعاون مع الأكفاء من مختلف الأمم والأعراق في العالم. ويُعتَبَر ذلك سبباً مهماً لتقدم «لينوفو» بسهولة نسبياً في هاتين السنتين. قمنا بتعديل بسيط لثقافة شركتنا الجديدة، أي تحويل «التمتع بالوفاء والسمعة معاً» إلى «التمتع بالثقافات المتعددة معاً»، ومعنى ذلك أنه يتعين علينا أن نحترم الناس ذوي الخلفيات الثقافية المختلفة لنحقق المنفعة المتبادلة.

تُعتَبَر منتجات X300 التي أصدرتها ThinkPad حديثاً، ممتازة، وكانت عملية اختراعها لطيفة. أول فريق صممها هو فريقنا الموجود في اليابان فريق YAMATO، لكن في العام 2005، العام الأول لإعادة تنظيم شركتنا، استخلصنا نتيجة مهمة أثناء تحليل توجه التطور التكنولوجي لـ«لينوفو»، وهي: أن جهاز الكمبيوتر الشخصي كان أداة تجارية في الماضي، لكنه تحول إلى «رفيق شخصي»، فعلينا أن نتعلم من الابتكارات في مجال الهاتف النقال. كان أكثر الهواتف النقالة انتشاراً في ذلك العام هاتف RAZOR الرقيق جداً لموتورولا. واعتقدنا أن بإمكان ThinkPad أن تُنتج هاتفاً بمثل رقة ذلك الهاتف. فرُسِمت صورة لجهاز ThinkPad الرقيق جداً، وقلنا لفريق ThinkPad إنه من المحتمل أن يكون مثل هذا الإنتاج فرصة لنا. في هذه المنتجات ابتكارات كثيرة، حيث تكون بطاريتها، التي صمّمها فريق عملنا في الولايات المتحدة الأميركية، متميزة بطاقة تفوق طاقة البطاريات العادية بـ 20 %. أما لوحة الجهاز الرئيسية (Board Mother) فصمّمها فريق عملنا في مدينة شنتشن. في هذا المشروع العالمي، يتميز كل فريق لنا بخصائصه، واكتشفنا أن فريقنا في اليابان يولي اهتماماً بالغاً لدقة العمل، لأن ثقافته تهتم بالدقة. لذلك أرى أن ثقافة الفريق الياباني هي عنصر مهمّ لجعل ThinkPad في مكانة متقدمة دائماً. الفريق الياباني مكون من أكثر من ثلاثمائة عامل، لم يطلب أحد منه الاستقالة، على الرغم من مرور سنتين على إعادة تنظيم شركتنا. لذلك أقول إن «لينوفو» ممتازة في التعدد الثقافي.

فريقنا في الولايات المتحدة ذو قوة متفوقة في تصميم النظم والهياكل. هناك منتج لـ«لينوفو» يسمى خدمات الكمبيوتر عن بعد، يباع في الولايات المتحدة الأميركية، وقد طرح مفهومه الفريق الصيني والفريق الأميركي معاً، ثم جرت التطويرات في الصين أساساً، بينما جرى التنظيم في الولايات المتحدة الأميركية، لأن الفريق الأميركي غير ماهر في كتابة البرمجيات، بينما يضم الفريق الصيني العديد من الكفاءات التطويرية الماهرة في هذا المجال.

يمثل التعاون المشترك بين فرق عمل متعددة الثقافات هيكل ابتكار فعالاً يُمكّننا من القول باعتزاز إننا سنحقق المزيد من الابتكارات المثيرة. في العام 2000، أقمنا مركزاً لابتكارات التصميم على مستوى الشركة، وهو مركز تصميم عالمي المستوى، يعمل فيه أكثر من مائة عامل حالياً. في ذلك الوقت، أقام المركز قسمين، أحدهما قسم التصميم الصناعي، الذي تحول لاحقاً إلى قسم الابتكار في التصميم، والآخر مختبر لدراسة أحوال مستخدمي منتجاتنا. هذان القسمان هما قوة دافعة أصيلة ومهمّة للابتكار في شركتنا، أي معرفة طلبات العملاء بأسلوب علمي. وجود أمثال هذا القسم مهم جداً سواء في الإدارة أم في إقامة المشروعات، ويوجد هذا القسم في كل شركات الإنترنت، لأن الإنترنت تتميز بإمكانية التعرف على أحوال كل أعمال العملاء في حينه.

أرى أن العملاء مهمون جداً لتطوير المنتجات والتصميمات. لقد صمّمت «لينوفو» شعلة أولمبياد بكين 2008. وقال كثير من الناس إن «لينوفو» من الشركات الراعية للأولمبياد، لذلك سمحت اللجنة الأولمبية المنظمة لها أن تصمم الشعلة. لكن الواقع كان خلاف ذلك. في الدورات الأولمبية السابقة، كانت الشعلة من تصميم شخص واحد. وفي أولمبياد بكين 2008، كانت المرة الأولى التي يُسمح فيها لشركة أن تصمم الشعلة الأولمبية. كان مجموع مشروعات التصميم 300، وقد اختيرت منها أولاً المراكز العشرة الأولى. بعد أن شاهدت التصميمات العشرة الأولى، قلت لزملائي إن شركتنا ستفوز بالتأكيد! وسبب تلك الثقة هو أن تصميمنا كان متميزاً جداً، وكان تصميمنا بلورة لذكاء عدد كبير من المتخصصين، ولأننا نفذنا التعاون بين فرق العمل، بينما كان الكثير من التصميمات الأخرى على يد شخص واحد فقط. أدركت من هذا العمل أن التصميم مهم جداً في المنافسة المستقبلية حول المنتجات، وبفضل التصميم الرائع، فازت الشعلة التي صممناها بجائزة CES. انطلاقاً من معرفتنا للابتكار، بدأت «لينوفو» الاستثمار في إقامة المكتب المركزي للابتكار في التصميم، ويتحول هذا المكتب تدريجياً إلى قوة تنافسية محورية لـ«لينوفو» في السنوات الأخيرة. إن عمل البحث والتطوير هو عملية استثمار طويل الأجل.

الفصل الثالث: عوامل ضرورية لإدارة الابتكار

هناك الكثير من التحديات تواجه جهود الابتكار، إذ يصعب على المرء أن يصل إلى حكم كامل وصحيح للمستقبل، لأن كل ابتكار لا يحتاج إلى التمويل

في البحث والتطوير فقط، بل هو عملية مثابرة قد يتراجع الإنسان أمامها في أحيان كثيرة. بالنسبة إلى مدير أو قائد الأعمال، عليه أن يدرك أن الابتكار، مهما كان نوعه، حتى وإن كان تصميم موقع على الإنترنت، هو عملية تمويل مستمر. يظن كثير من الناس أن منتجات الابتكار تحقق الربح الوفير فور ظهورها، لكن الواقع هو خلاف ذلك. لذا، غالباً ما تجد مدير شركة متردداً عندما يفكر في تحويل ثمار الابتكار إلى منتجات، على الرغم من معرفته بأنها ستحقق ربحاً، لكن كم من الوقت تحتاجه العملية من ظهور منتجات الابتكار إلى تحويلها إلى ثمار تحقق الأرباح؟ تحتاج إلى ثلاث سنوات إذا كانت الوجهة صحيحة، وأحوال السوق ملائمة.

تمتلك شركة «لينوفو» حالياً أسلوباً لتحويل الابتكارات إلى ثمار تحقق الأرباح، أي تطلب الشركة من منظومة البحث والتطوير أن تتحمل مسؤولية جديدة، هي ضمان أن تصبح منتجات الابتكار عملاً سليماً بعد سنة أو سنتين عند تقديمها إلى قسم العمل. هذا أمر مهم جداً، لأنه يعني أن منظومة الابتكار تحتاج إلى مواصلة إبداعاتها بروح المثابرة بعد أن ترى المستقبل بوضوح، ثم يمكن لها أن تقدم تعهداً مفاده: أنا سأموّل حتى لو خسرت الآن، لكنني أعرف أنني سأربح في المستقبل. وتلك إحدى المسؤوليات الرئيسة التي يقوم بهام سؤول أي شركة، وإلا فسيكون من السهل للشركات الأخرى تجاوزها، لأن مديرها لم يستعد تماماً للمستقبل.

التحدّي الثاني هو كيفية إدارة المنتجات وتنظيم الأعمال: علينا أن ننظم بشكل دقيق وملائم المنتجات التي تحقق ربحاً كبيراً حالياً والمنتجات التي ستصبح «نجماً» في المستقبل، وأن نحدّد المنتجات التي علينا أن نواصل إنتاجها حتى عندما نخسر. هناك ابتكارات كثيرة تحتاج لتحويلها إلى منتجات، لكن هذا التحويل يحتاج إلى أموال كثيرة، قد تستنزف موارد الشركة وتهلكها. لذا، علينا أن نصبر أمام مغريات التحويل في بعض الأحيان. لدينا ابتكارات عدة ممتازة، لكننا لم نعمل على تحويلها إلى منتجات، لماذا؟ لأن علينا أن نفكر في ما إذا كانت الشركة قادرة بما فيه الكفاية على تحمّل تكلفة تحويل هذه الابتكارات إلى ثمار أم لا. تحدثت عن X300، استثمرنا فيه بسبب انضمام الفريق الياباني إلى هذا العمل، وكان التمويل بملايين الدولارات الأميركية. كل ذلك من الكلفة، لذا، علينا أن نعرف بوضوح كيف ننظم الأعمال.

التحدّي الثالث هو كيفية تحقيق الربط الموفق بين أعمال مختلف الأقسام.

في الواقع، لا يمكن لكل استثمار أن ينجح في البحث والتطوير. فإذا ربح كله، فقد يكون هناك أمر غير صحيح! ولأن الخطر فيه قليل، فمن المؤكد أن تكون العائدات صغيرة. لكننا نريد أن نضمن تحقيق أكبر عائدات، الأمر الذي يجعل التفاعل بين أقسام العمل مهماً جداً.

كذلك فإن ثقافة الابتكار مهمة أيضاً. وهناك علاقة بين ثقافة الابتكار للشركة وبين مديرها أو قائدها، لأن الابتكار له دورة طويلة جداً من التمويل إلى تحقيق العائدات. عندما كان السيد يانغ يوان تشينغ (رئيس مجلس إدارة «لينوفو») يريد إنشاء قسم للبحث والتطوير على مستوى الشركة وأكاديمية «لينوفو»، سألته عمّا إذا كان سيواصل تمويل أعمالهما إذا خسرت الشركة إذ إن نتائج البحث والتطوير تحتاج إلى 3–5 سنوات لتحقيق عائدات. فعلى الشركة أن تفكر ملياً في ما إذا كانت ستعمل على البحث والتطوير أم لا. بطبيعة الحال تعمل الشركة على التطوير، لأنها تنتج المنتجات؛ لكن القيام بالبحث والتطوير يحتاج إلى التفكير الجيد في أمور عدة: فهل تريد الشركة أن تعمل من أجل الابتكار التكنولوجي؟ يمكنها ألا تمارس الابتكار التكنولوجي وتواصل تحقيق الربح، وتعتمد شركات كثيرة على التشغيل والأداء في تحقيق الربح. إن ممارسة البحث والتطوير تعني أنك تريد أن تتطور شركتك بالاعتماد على التكنولوجيا.

إلى جانب ذلك، هل يمكن للشركة أن تبقى صامدة في تعهدها، أي أن تواصل تخصيص الأموال للبحث والتطوير، سواء أكانت حالة عملها جيدة أم لا. لأن كثيراً من أقسام البحث والتطوير «قُتلت» قبل ظهور ثمار أعمالها، لذلك إذا ثابرت شركة أو مؤسسة على أعمال البحث والتطوير، فإن هذه الأعمال ستحقق عائدات كبيرة. أضرب لكم مثالا على ذلك: قامت «لينوفو» ببحث وتطوير الكمبيوتر النقال بنفسها. قبل هذا البحث والتطوير، كانت نسبة ربحنا غير الصافي للكمبيوتر النقال نحو 10 %؛ أما اليوم فقد بلغت هذه النسبة لعلامة «لينوفو» 20 % في حين أن النسبة لعلامة ThinkPad هي أعلى من ذلك. إلى جانب ذلك، تعمل «لينوفو» في مجال تكنولوجيا أمن المعلومات، وتنقل عمل أمن المعلومات إلى شركات أخرى، تبلغ نسبة الربح غير الصافي لهذا العمل 70 %. هذا العمل من منتجات العلوم والتكنولوجيا العالية الخالصة، لكنه كان يكافح على حافة الموت وقتاً طويلاً قبل عدة سنوات. لذلك أرى أن بإمكان الشركة أن تختار عمل الابتكار، فإذا اخترتَ الابتكار، لا بد أن تكون نظرتك بعيدة، وكذلك فريق عملك.

لا بدّ من توافر المثابرة والآلية إذا أنشأتَ شركة، ودعوتَ شخصاً ليكون

مسؤولاً عن التكنولوجيا، فعلى هذا الشخص أن يتحلى بالإحساس بالعمل وبالمثابرة. ومعنى أن يتحلّى بالإحساس بالعمل أنه يعرف أن العمل الذي يمارسه الآن سيحقق ربحاً، فإن هو لم يحقق ربحاً فهو فاشل؛ وعليه أن يعرف في الوقت نفسه أن من واجبه أن يُعرِّف فريق الإدارة وفريق المبيعات بأن تحقيق أرباح من هذه التكنولوجيا يحتاج إلى وقت، ويجب ألا يتراجعوا إذا فشلوا مرة، لأن التراجع سيُفضي إلى خسارة أكبر. لذلك نقول إن ثقافة الابتكار تعني المثابرة أولاً، ثم الاقتناع بأنه ليس من الأكيد أن تتحول كل الابتكارات إلى أسلوب عمل، لكن علينا أن نسعى وراء تحقيق أعظم قيمة للعمل.

تحليل نموذج

منظومة الابتكار لدى «لينوفو»

لقد ترعرعتُ مع تكنولوجيا لينوفو. وعملت في قسم العمل، لذلك أعرفه جيداً. خلال هذه العملية، تراكمت عندي بعض التجارب التي أرغب أن تشاركوني الاستفادة منها.

أولاً، أثناء عملية بناء نظام الابتكار لـ«لينوفو»، كانت هناك آراء مختلفة وكثيرة خارج الشركة، لأن «لينوفو» هي من الشركات المشهورة. على أنه لا بد أن يتوافق البحث والتطوير في «لينوفو» مع مراحل تطورها، لا يمكن لنا أن نمشي وراء أقوال الآخرين. كنا لا نعرف البحث والتطوير قبل عشر سنوات، بل لم يكن لدى «لينوفو» القدرة على البحث، لأننا لم نكن جيدين حتى في التطوير؛ قبل حوالَيْ 3 أو 4 سنوات، سألني بعضهم: «كم سنة تكرس «لينوفو» لتحقيق أهداف بحوثها؟» قلت: «ثلاث سنوات». قالوا: «إن هدف بحوث «آي بي أم» لعشر سنوات». قلت: «ذلك شأنهم». وإذا سألتني اليوم، فسأقول: «من ثلاث إلى خمس سنوات، وإلا فلا يمكن لنا أن نحقق الريادة». لذلك يجب أن يتوافق البحث والتطوير مع مراحل تطور الشركة، ولكن من الأفضل أن يتقدم خطوة واحدة على إستراتيجية الشركة، لأننا من شركات العلوم والتكنولوجيا العالية، والتكنولوجيا تقود تغيرات الشركة في أحيان كثيرة.

ثانياً، تعهد قيادة الشركة. على قيادة الشركة أن تعرف جيداً نوع شركتها. يمكن لها أن تجعل شركتها، أياً كان نوعها، ممتازة، لكن على القيادة أن تتعهد بأنها تريد أن تكون شركتها رائدة في الابتكار التكنولوجي. يحتاج العمل إلى فريق

ممتاز للإدارة التكنولوجية، لأن أسلوب التفكير التكنولوجي يختلف كثيراً عن أسلوب يجمع بين التفكير التكنولوجي والتفكير العملي. ومن المهم جداً إيجاد قائد تكنولوجي ممتاز يفهم التكنولوجيا والعمل معاً، وتكون لديه قدرة على قيادة فريق العمل.

ثالثا، تواجه البحوث في الكثير من الشركات، بما فيها «لينوفو»، تحدياً رئيساً وهو قدرة الباحث على الإسهام في تطوير شركته. علينا أن ندرك أن البحوث العلمية في الجامعات تختلف عن البحوث العلمية في الشركات، فهدف البحوث العلمية للشركات هو تحويلها إلى أموال. ليس مهماً أن تكون مدة تحقيق هذا التحويل ثلاث أو خمس أو عشر سنوات، لكن لابد من تحويلها إلى أموال، وتلك هي قيمة العاملين في مجال البحث والتطوير.

رابعاً، يجب أن يشجّع رئيس الشركة تطوير التكنولوجيات المحورية. عندما بدأنا البحث والتطوير الذاتي للكمبيوتر النقال، قلت لرئيس الشركة يانغ يوان تشينغ: «لا بد أن يقبل قسم عمل الكمبيوتر النقال هذا العمل، ولو خسر في السنة الأولى في هذا العمل». استفاد هذا القسم من تلك الخطوة كثيراً، لكنه كان يرغب عن قبوله انطلاقاً من مصلحته. لذلك نحتاج إلى قرار قيادي شجاع في بعض اللحظات المحورية.

خامساً، وهذا مهم بالنسبة إليّ. تتميز منظومة أو نظام الابتكار للينوفو بأنها عملية استكشاف ودراسة وتلخيص متواصلة. ويجب استخلاص وتلخيص القوانين علمياً على أساس معرفة خصائص الشركة.

أخيراً أريد أن أقول: علينا أن نتعلم كيف نبدع ونبتكر ونوظف الموارد البشرية والمادية والإمكانيات الأخرى. علينا أن ندرك أن العالمية أو التدويل لا تكون في البحث والتطوير فحسب، بل في كل الأعمال. علينا أن نُكوّن مفهوماً عالمياً، ثم نُحسن توظيف الموارد العالمية. فعلى سبيل المثال، إذا كانت لديك فكرة، عليك أن تنظر إلى كل العالم، هل هناك آخرون يحملون أفكاراً مشابهة؟ وكيف كانت نتيجتها؟ ثم تحاول تحقيق فكرتك. تكوّن أفكارك أولاً، ثم تنظر إلى العالم لتدقق في تفكيرك، لتسعى وراء أفضل مستوى في العالم.

التفاعل بين المعلم والطلاب

سؤال: ما هي تطلعات «لينوفو»، وما هي ثقافتها المؤسسية؟ نحن نعرف

أن «لينوفو» شركة عظيمة جداً داخل الصين، ولكن ما هي قدرتها على المنافسة خارج الصين؟

إجابة: لقد حددت «لينوفو» هدفها مبكراً، وهو جعل حياة الناس زاهية من خلال تكنولوجيا المعلومات. وتتلخص ثقافة شركتنا في العبارات التالية: «خدمة العملاء، طلب الواقع بدقة، التمتع بالثقافات المتعددة، روحية إنشاء المشروعات والابتكار». وضعنا خدمة العملاء في المقام الأول، ونهتم الآن بروحية إنشاء المشروعات والروح العملية.

سؤال: بعد شراء «لينوفو» قسم الكمبيوتر الشخصي لـ«آي بي أم»، ما هو العنصر المحوري للضم الناجح في رأيكم؟

إجابة: أرى أن سبب نجاح «لينوفو» في عملية ضم هذا القسم لـ«آي بي أم» يعود إلى أن ثقافة «لينوفو» وفريق إدارتها يتميزان بنظرة العولمة. يتميّز هذا الفريق بثقافته علاوةً على أن مجموعة قيادته الوسطى والعليا لم توقف مساعيها للتعلم من تجارب الإدارة المتقدمة في العالم خلال عملية بناء الشركة، لذلك من السهل أن تتكيف مع الشركات العالمية.

سؤال: نعرف جميعاً أن شركة سامسونغ تمارس أعمالاً أخرى إلى جانب الكمبيوتر، وأسلوب عملها عمودي. هل فكرت «لينوفو» في أن تحقق تنميتها بهذا الأسلوب؟

إجابة: تتخذ الشركات الآسيوية بما فيها الشركات اليابانية والكورية الجنوبية هذا الأسلوب في تنميتها، وأهمّ خصائص هذا الأسلوب أنه يحتاج إلى كمية كبيرة من الأموال. حصلت الشركات الكورية الجنوبية المعنية على دعم كبيرٍ من حكومتها، بينما حصلت الشركات اليابانية المعنية على دعم كبير من كونسورتيوم الشركات. من دون الدعم المالي القوي لا يمكن ربط صناعات المنشأ وصناعات التصنيع بشكل جيد. حالة «لينوفو» مختلفة، فهي تعتمد على ما تحققه هي من أموال، لذلك فإنها لم تكن قادرة على اتخاذ هذا الأسلوب خلال السنوات الثلاثين الماضية. أما المستقبل، فيحتاج إلى مناقشة أخرى.

سؤال: ماذا حققت «لينوفو» لقسم الكمبيوتر الشخصي لـ«آي بي أم» من عملية الضمّ؟ وهل قدم هذا القسم بعض الإلهامات لـ«لينوفو»؟

إجابة: قبل الإقدام على الضم، درسنا ماذا يمكن لـ«لينوفو» أن تحقق لقسم الكمبيوتر الشخصي في «آي بي أم»، ولماذا يمكن لنا أن نحقق الربح لأعماله

بعد أن نشتريه؟ وأي جزء من هذه الأعمال يمكن أن تزداد فعاليته؟ درسنا في ذلك الوقت أحوال المبيعات والبحث والتطوير والإنتاج والخدمات، كما درسنا التكلفة. لذلك كانت السنوات الثلاث الماضية عملية لإزالة الأعمال الأقل فعالية لنا. في تلك العملية كان الإلهام المهم الذي قدمه لنا هذا القسم هو في مجال الرؤية العالمية، ولا يمكن التراجع عن مبدأ أن كل ابتكار لا بدّ أن يبلغ أفضل مستوى عالمي، وإلا فلن ننفذه. وبينما حققت «لينوفو» فعالية عالية لقسم الكمبيوتر الشخصي لـ«آي بي أم»، كان محور تلك الفعالية العالية هو روح الجرأة. عندما تتحدث مع العاملين في هذا القسم تجد معظمهم محافظون إلى حدّ ما، بسبب عملهم في هذا القطاع لسنوات طويلة. لذلك، بعد امتزاج فريقَيْ العمل هذين، استفاد العاملون في القسم من «لينوفو» كثيراً، فقد أصبحت عقليتهم أكثر انفتاحاً وقبولاً، وذلك شيء مهمّ في رأيي.

سؤال: كيف تحدد مكانة منتجات شركتكم؟

إجابة: لا أستخدم منتجات «نوكيا» فحسب، فأنا أضع على مكتبي منتجات شركة «آبل» وشركة «سوني» ومنتجات شركات أخرى. يقتضي منصبي في الشركة أن أجرب منتجات الآخرين. لذلك لا داعي لأن تشعر بالاستغراب تجاه هذه الظاهرة، ففي مكتبي أنواع كثيرة من المنتجات الجديدة والغريبة، لأن عملي يتطلّب مني أن أعرف منافسينا. أحد الأعمال المهمة في قطاع الهاتف النقال هو أن تضع نصب عينيك معياراً؛ نحن ننظر دائما كيف تعمل نوكيا.

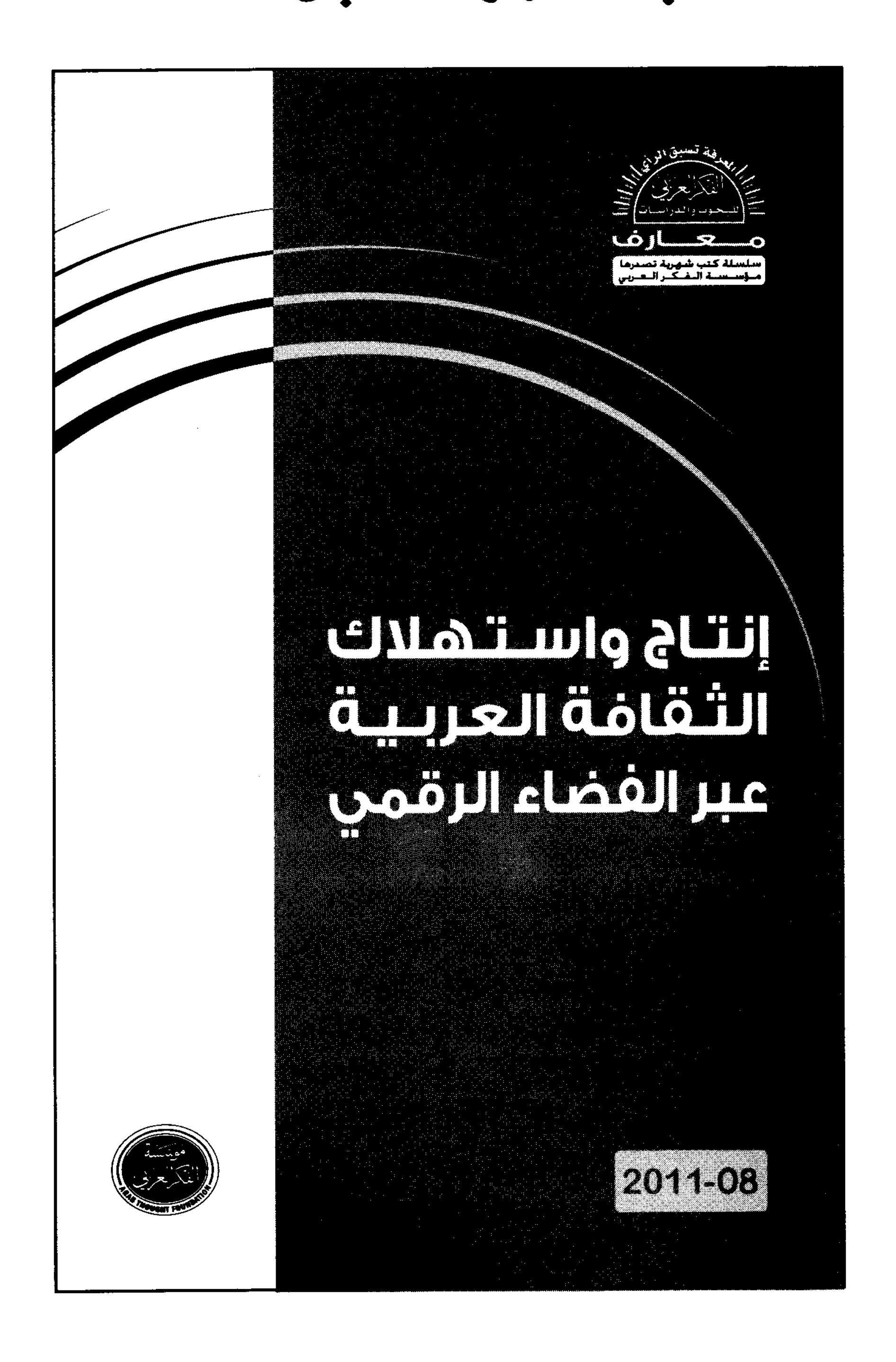
سؤال: تتخذ بعض الشركات أسلوب التوزيع الهرمي الذي يبدو أنه بات التوجه العام لشركة «ديل»، فما رأي «لينوفو» في هذا الأسلوب؟ كيف يكون التنسيق بين أسلوب التوزيع التقليدي وأسلوب التوزيع الهرمي؟

إجابة: أرى أن الناس قسموا كل أساليب التوزيع بعد ظهورها، وبدأت تتعلم شركة «ديل» أساليب التوزيع، وأسلوب التوزيع الهرمي، الذي كان الناس يتحدثون عنه كثيراً. والتوزيع هو في التحليل النهائي كيفية رفع فعالية سلسلة التوريد. في هذا المجال، جميع الشركات التي تحتل المراكز الأولى في العالم هي شركات ممتازة، ومنها شركة «ديل»، وشركتا «هبوليت باكارد» (HP) و«لينوفو». جملة القول إن جميع الشركات تستخدم أساليب توزيع مختلفة، لأن أسلوب التوزيع الهرمي يواجه مشكلة كبيرة تجاه المستهلكين، وهو ليس مناسبا في الدول النامية.

سؤال: ما هي المشكلات التي واجهت «لينوفو» أثناء عملية تحقيقها للتطور العالمي، وكيف حلت هذه المشكلات؟

إجابة: هذا سؤال رائع. أعتقد أن أكبر مشكلة واجهت «لينوفو» كانت التنظيم الثقافي، لأن أكثر من نصف الإداريين رفيعي المستوى هم من الغرب، وتوجد اختلافات عديدة في المفاهيم بيننا وبينهم. أضرب مثلاً بسيطاً على ذلك وهو: في البداية كنا نريد إقامة أسلوب العميل التجاري الذي يشمل العميل المستهلك والشركات المتوسطة والصغيرة. كان فريق قسم الكمبيوتر الشخصي لـ«آي بي أم» يعمل من أجل العملاء الكبار، لذلك لم يكن يفهم كيف يمكن لك أن تُعرّف منتجات معيّنة ثم تقدمها للعميل حتى ولو على الرغم منه، وليس أن نستمع إلى طلبه. يحتاج منّا التعامل مع العميل التجاري أن نربي السوق إلى جانب دراسة العملاء، أي أن نقول للعميل إن هذه المنتجات هي وجهة المستقبل، وعليه أن يشتريها. عندما تخدم العميل الكبير، يكون طلبه أن يضع تعريفاً للمنتجات معك سوياً، ثم لا يسمح لك أن تغيره على مدى ثلاث سنوات، وعليك أن تضمن تقديم المنتجات له. لذلك كانت تلك المسائل الثقافية مشكلة كبيرة في عملية التنظيم. قمنا بتسريح العاملين مرتين. ثمة عدد كبير من الشركات الصينية لا تعرف كيف تعالج الشركات الغربية مسألة تسريح العاملين، وكيف تعالج نقابة العمال هذه الأمور. لذلك أرى أن عدم فهم الثقافات الأخرى هو أكبر تحدٍّ لنا.

كتاب الشهر المقبل:



مطبعة كركي
قريطم - بيروت - تلفاكس: ٨٦٢٥٠٠ ١ ٩٦١+
E-mail: print@karaky.com

2011-07



تُسهم «مؤسسة الفكر العربي» في سلسلة كتابها الشهري «معارف» في تعريف القارئ العربي بمسيرة النهوض الصيني، فأصدرت أولاً كتاب «طريق الصين» ثم كتاب «ماذا جرى في الصين»، ويأتي اليوم كتاب «الابتكار طريقنا إلى الفوز» ليُلقي الضوء على جانب آخر من جوانب السرّ في نهوض الصين السريع والمفاجئ : الابتكار!! والكتاب صيني تأليفاً وترجمةً، فهو يجمع سلسلة محاضرات ألقاها مختصون في موضوع الابتكار في جميع الميادين الصناعية والتكنولوجية وأسهم في التعقيب عليها جمهور معنيٌ بالابتكار، بينهم خبراء في هذه الميادين. وقد ترجم تلك المحاضرات ومناقشات الجمهور ومساجلاته مع المحاضرين صينيون مستعربون، قبل أن تُخرجها «مؤسسة الفكر العربي» في أسلوب ميسّر للقارئ العربي لكي يتمكّن من الخروج منه بأقصى الفائدة علاوةً متعة القراءة.

تشانغ يا تشين
نائب الرئيس العالمي لمايكروسوفت

تشانغ وي ينغ
رئيس كلية قوانغهوا بجامعة بكين

ISBN 978-9953-0-2182-9
9 789953 021829